إدارة التفاوض

الدكتور بشير العلاق

اليازوري
www.yazori.com

إدارة التفاوض

(مدخل تطبيقي)

الدكتور بشير العلاق

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَ اللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمْ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ (78) ﴾

[النحل:78]

صدق الله العظيم

توطئة

يتناول هذا الكتـاب موضـوع التفـاوض وأسـاليب إدارة جولاتـه، ومكوناتـه، وآلياتـه، والمهارات المطلوب توافرها في المفاوض الناجح. كما يتضـمن الكتـاب حـالات ودراسـات وأمثلة واقعية لإخفاء الجانب العملي / التطبيقي على الكتاب.

يتألف الكتاب من خمسة فصول، حيث يتناول الفصل الأول مفهوم التفاوض وعنـاصره وخصائصه، وكيانه كممارسة أعمال فضلى.

أمـا الفصـل الثـاني، فيُسـلط الضـوء فيـه عـلى التفـاوض مـن حيـث الأهميـة والملامـح والمستويات.

ويأتي الفصل الثالث داعماً للفصلين السـابقين حيـث نتطـرق فيـه إلى عنـاصر التفـاوض وآلياته ووسائل التحكم به، ويكاد يكون هذا الفصل تطبيقياً لأنه يتضمن العديد من الأمثلة والآليات الداعمة لجهد التفاوض.

وأخيرً، نختتم الفصل بشذارت رشيقة عن عالم التفاوض لتمكين القارئ من الاستيعاب السريع لمادة الكتاب برمتها.

ندعو الله سبحانه وتعالى أن يجد هذا الكتاب صدى طيباً لدى كـل مـن يطلّـع عليـه، وأن يكون نافعاً، يسهم في تعزيز المعرفة في هذا الحقل الحيوي.

ومن الله نستمد التوفيق

الدكتور

بشير العلاق

2009

المحتويات

الفصل الأول

مفهوم التفاوض

تقديم

يعد التفاوض واحداً من أبرز المهارات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأكثرها رُقياً، حيث تعتمد الأمم و الشعوب على اختلاف أنواعها بفن التفاوض. وفي الميدان التجاري والاقتصادي، يتبوأ التفاوض أهمية خاصة لدرجة أنه أصبح علماً وفناً في الوقت ذاته. وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم التفاوض لتعريف القارئ الكريم بأساسياته كعلم وفن، مع التركيز على خصائصه وبعض آلياته.

أولاً: مفهوم التفاوض

يفترض مفهوم التفاوض أنه لا يوجد موقف تفاوضي معياري ناجح أو فعّال في جميع الحالات. فافتراضات التفاوض وفق أحدث الدراسات هي كالآتي:

1- أنه فن «السهل الممتنع».

2- أنه فن يعتمد على معطيات وحالات وظروف معينة، محددة زمنياً ومكانياً ونفسياً.

3- أنه فن وعلم تحكمه ضوابط وأسس معنية، ورغم ذلك فإن النجاح في جولة تفاوضية معينة قد لا يعني النجاح في جولة تفاوضية تالية أو بعد حين، رغم أن الضوابط والأسس واحدة.

4- أنه فن وعلم يحتاج إلى قدر عالٍ من الإدارة الحصيفة. فالتفاوض يعدّ بمثابة عملية معقدة ومتشابكة بسبب ما يمكن أن تولّده هذه العملية من متطلبات متعارضة أو متشاحنة تصل حد الصراع أو القتال.

5- أن التفاوض تحكمه معادلة صعبة للغاية تتمثل بالشكل التالي:

شكل ()

يلاحظ من الشكل أعلاه أن التفاوض ينطوي على قدرٍ عالٍ من التسامح والتشدّد وفي الوقت ذاته، أو في أوقات متفاوتة، وأن حالات التسامح والتشدد هذه قد تفضي إلى حلول وسطية. لكن لا أحد يعرف تماماً متى يتوصل المفاوضون إلى هذه الحلول الوسطية أبداً. ولهذا فإن حالة التفاوض المثالية إن صح التعبير تستلزم التنسيق بين التناقضات وحالات التسامح والتشدّد للوصول إلى ما يمكن وصفه بالحلول الوسطية.

ولكي نوضّح مفهوم التفاوض بشكل أفضل لا بد من القول بأن للتفاوض محددات رئيسية تتمثل بثلاثة عناصر أو مكونات هي:

أ- العناصر (العوامل) المساعدة.

ب- العناصر المعطّلة.

ج- العناصر الدافعة.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز على أمل التوسّع في مناقشتها لاحقاً في فصول الكتاب.

أ- العناصر (العوامل) المساعدة

تعدّ العناصر المساعدة بمثابة مؤشرات على رغبة الأطراف المعنية بتجنب المواجهات الخطيرة أو المكلفة اقتصادياً وإنسانياً (مثل الحروب، وحالات الثأر أو الانتقام، أو اللجوء

إلى القضاء وتداعياته المؤلمة أحياناً...)، واللجوء عوضاً عن كل ذلك إلى الأساليب السلمية، بمعنى استعداد هذه الأطراف التخلي عن الوسائل البديلة للحوار، والتوجه صوب العقل والمنطق والحِكْمة. وغالباً ما يتم فض النزاعات بهذه الطريقة. وتحكم هذه العناصر ضوابط وقيم وتقاليد معينة يتم اللجوء إليها عوضاً عن حالات التعصب والتشدّد التي تكون مكلفة مادياً وإنسانياً.

وفي بعض المجتمعات، تكون هذه العناصر المساعدة بمثابة خروج من أزمة أو ورطة معينة، ويشترط لنجاحها توافر النوايا الطبيعية، وتدخّل أصحاب النخوة والنشامة، والرموز المحترمة في المجتمع. ويرى بعض الباحثين أن هذه العوامل تمثل عوامل الحكمة والاتزان والصبر، والشهامة، والعفو عند المقدرة. ولا يلجأ الأفراد فقط لهذا النوع من الحوار «السلمي»، وإنما تتبعه أيضاً المنظمات التجارية وغير التجارية في تسوية شؤونها وفض نزاعاتها.

ب- العناصر المعطّلة

تعدّ العناصر المعطّلة من مبررات التفاوض. فوجود هذه العناصر يعني أن هناك خلافات أو صراعات بين الأطراف، وأن لكل طرف الرغبة في تحقيق أعلى المكاسب على الطرف الآخر. كما أن كل طرف يأتي إلى حلبة التفاوض وفي جعبته أشياء كثيرة يريد الظفر بها. فالمفاوض (A) يريد تحقيق أقصى المنافع لنفسه أو لمن يمثله، بينما المفاوض (B) يريد تحقيق نفس المكاسب أو أكثر منها بكثير. ويعدّ هذا عنصراً معطلاً خالياً من الحلول الوسطية (Compromises). ويمكن القول أن توافر عنصر التعطيل بهذا المعنى والاتجاه هو الذي يبرر اللجوء إلى التفاوض.

فالمفاوض (X) يريد بيع منتجاته إلى المفاوض (Y) بأعلى سعر ممكن لكي يحقق أعلى أرباح ممكنة، بينما المفاوض (Y) يريد شراء المنتجات بأقل سعر ممكن لكي يحقق أرباح من بيعها لاحقاً بأسعار أعلى.... وهكذا.

ما الحل إذن في حالة كهذه؟

دعنا نناقش العناصر الدافعة للإجابة عن هذا السؤال المهم.

3- العناصر الدافعة

تنبع هذه العناصر الدافعة في عملية التفاوض من رغبة كل طرف من أطرافها في الوصول إلى اتفاق يحقق المصلحة المتبادلة لهذه الأطراف، وإلا لن تكون هناك حاجة أو مبرر منطقي للتفاوض. ويرى بعض الباحثين والممارسين في مجال التفاوض أن العناصر الدافعة تتمثل في الرؤى أو المنظمات التالية:

أ- أن بلوغ المنافع المتبادلة يعدّ بحد ذاته كسباً لجميع أطراف عملية التفاوض.

ب- أن عدم الوصول إلى حلول وسط يعني خسارة لجميع أطراف العملية التفاوض.

ج- أن شمولية الاتفاق الذي يتم التوصل إليه يعني «لا ضرر ولا ضرار»، وهو مبدأ مقبول من قبل كافة أطراف عملية التبادل.

د- أن العناد والعصبية والتمسك الحرفي بالشروط لا يعني ممارسة أعمال فضلى (Best business practice).

هـ- أن الحلول الوسطية تحفظ للأطراف كافة مصالحها، وغالباً ما تكون «عادلة ومنصفة» من وجهة نظر الطرفين.

و- لا توجد قيمة لعملية التفاوض أساساً ما لم تحكمها شروط اللعبة، وهي أن يكون لكل طرف نقاط قوة يرغب بإبرازها ونقاط ضعف يتمنى أن لا يكشف عنها الطرف الثاني. وبالتالي فإن نقاط الضعف للطرفين تتلاشى عندما يحققان منافع متبادلة.

والواقع، أن توافر هذه العناصر (المعطلة والدافعة) تمهد الطريق لعملية تفاوض فعّالة، طالما أن الحلول الوسطية ستكون سائدة وفق مبدأ «لا ضرر ولا ضرار».

الشكل التالي يوضح المحددات الرئيسية للتفاوض

ثانياً: تعريف التفاوض

توجد عدة تعريفات للتفاوض، حيث يعتمد كل تعريف على بيئة التفاوض وطبيعة عملية التفاوض، ونوع المتفاوضين، وطبيعة الأشياء المتفاوض عليها. إلا أن التعريفات التالية تعدّ الأكثر شيوعاً والأكثر تعبيراً عن آلية التفاوض ومكوناته وتوجهاته وخصوصياته.

1- محاولة بين طرفين أو أكثر للوصول إلى:

أ- صيغة تساومية (لا غالب ولا مغلوب).

ب- منافع متبادلة (لا ضرر ولا ضرار).

ج- مكاسب لجميع الأطراف يشعرون بها ويقدرونها.

د- حالة مقبولة من قبل جميع الأطراف كبديل جيد عن الضرر المادي والمعنوي المتمثل بالتشدد والعصبية المفرطة.

2- مناقشات تحكمها أصول وقيم وأعراف اللياقة والكياسة والضيافة والتسامح والهدوء، حيث ينصت المنصتون ويتحدث المتحدثون بالتناوب وفي جو صحي، للوصول إلى صيغة / أو صيغ تكون مقبولة للأطراف كافة. وتتمثل هذه المناقشات بالآتي:

أ- قناعة لدى الأطراف كافة بجدوى المناقشات.

ب- لجميع الأطراف ا لحق بالنقاش المتساوي.

ج- الإنصات المبني على احترام حديث الآخرين.

د- مناقشات تحترم خصوصيات الأطراف الأخرى ومصالحها.

3- خطوات قد تؤدي إلى نزاعات «مدروسة» مبنية على وجود مصالح قد لا تكون متطابقة، لأن كل طرف يرغب بالحصول على أكبر المكاسب. وفي نهاية المطاف يتم حسم النزاعات من خلال القبول بالحلول الوسطية التي تحفظ مصالح الجميع.

4- أسلوب العمل الدبلوماسي (ما يقوم به الدبلوماسيون).

5- نقاشات تتسم بالمرونة والتشدّد معاً، والتنافس الضمني والعلني، شريطة أن تكون التضحيات المقدمة مقبولة من قبل المضحي، وأن تكون بحدودها الدنيا (لا ضرر ولا ضرار).

ثالثاً: خصائص التفاوض

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها لكي يكون القارئ الكريم على بيّنة منها لاستيعابٍ أفضل لهذا العلم والفن الرفيع. ويمكن إيجاز هذه الخصائص والسمات بالآتي:

1- وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية. بمعنى آخر، وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فضها إلاّ من خلال جلوس الأطراف المتنازعة إلى طاولة المفاوضات لحسم الأمور المتصارع عليها.

2- وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة، وإلاّ فإن التفاوض لن يقود إلى أي

نتائج. لا بد إذن من وجود هذا النوع من الإدراك الإيجابي المشترك، مهما كانت الأطراف ضعيفة أم قوية.

3- وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات أو الأفكار. فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة كاسحة أو ظالمة، فإن التفاوض لن يكون مجدياً. وعليه، فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدراً من المساواة والعدالة في الطروحات. فكل المسائل قابلة للتفاوض حيث أن منهجية الحوار تتيح قدراً من التبادلية. فالحوار المبني على مبدأ خُذْ وأعطْ (Take and Give) يؤشر حقيقة مفادها أن الحلول الوسطية هي أفضل من الاقتتال، وأن المكاسب المتبادلة هي وليدة حوار هادئ وتفاوض متزن، يتسم بقدر من التضحية، دون أن يكون لصالح طرف واحد على حساب أطراف أخرى تكون مدمرة مادياً ونفسياً.

4- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة، حيث يتعمد كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته، لكي لا يكشف الكثير عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته. ويرى بعض المحللين والباحثين أن الغموض المدروس يعدّ بمثابة مكمن قوة بالنسبة للذين يجيدون استخدامه. والواقع، أن الغموض يعطي المتفاوض مبرراته، وإلاّ فإن البساطة والوضوح التامين لا يستدعيان التفاوض أصلاً.

5- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة. فلدى الجميع، كما ذكرنا آنفاً، عوامل معطّلة وأخرى دافعة، حيث تسهم هذه الدوافع، إذا ما اختلطت، إلى إخفاء طابع متوتر جداً على المفاوضات. ولهذا نقول أن بعض المفاوضات معقدة جداً أو مستنزفة للوقت والمال والجهد. ولا ننسى حالات اللاتوازن الذهبي والنفسي التي يتمنى على مناخ التفاوض عندما تكون المسائل صعبة، أو عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.

6- يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة ممارسة أعمال فضلى، ولأنها ممارسة أعمال فضلى فهي تستدعي قدراً من الاستعداد المسبق والتخطيط السليم، والمتابعة الحثيثة، والقدرة على التأثير بالأطراف الأخرى. ولهذا نستخدم مصطلحات مثل المفاوض الحرّيف، أو المفاوض القائد، والمفاوض الخبير.... وهكذا.

7- للتفاوض بُعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى كونه وسيلة اتصال إقناعي رفيعة المستوى. ويمكن أن تتحسن فاعلية التفاوض بالتعلم والاكتساب. لهذا، فإن المفاوض البارع هو شخص يمتلك معارف في مجاله، بالإضافة إلى امتلاكه لخبرات ميدانية عريقة وراسخة.

8- ينطوي مفهوم التفاوض على بُعد بيئي، حيث تلعب القوى السياسية والاقتصادية والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية دوراً حاسماً في التأثير في السلوك التفاوضي، وتسهم في توجيهه والتحكم به أحياناً.

وسنناقش ملامح التفاوض وفرادته كممارسة أعمال فضلى في الفصل الثاني.

رابعاً: نظرة سريعة إلى التفاوض كمفهوم وممارسة

يعتبر التفاوض أحد الأنشطة والفنون الاجتماعية والتطبيقية التي تزايد الاهتمام به في العقود الثلاثة الأخيرة، وبهذا فإن تعريفه يرتبط بمجموعة من العناصر التي تساهم في تحديد مفهومه منها أن هذا الفن يمر في مرحلة من التطوير والتوسع لأنه أخذ يخضع وبشكل متزايد للدراسات العلمية وأصبح أحد موضوعاتها، كما بدأ يشمل وبطريقة منظمة كل ما يتعلق بالحياة الاجتماعية ومؤسساتها وأهدافها ووظائفها وحاجاتها المختلفة من الفرد وحتى الدولة، ومن الإدارة إلى الاقتصاد والسياسة والعلاقات الدولية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التعريف يتوقف على وجهة نظر الباحث والزاوية التي ينظر منها وموضوع التفاوض ووظيفته ونطاق الأمر الذي يجول من الاتفاق على تحديد المفهوم عملاً يكتنفه الشك.

وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

1- التفاوض هو العملية التي تحدث عندما يتباحث طرفان أو أكثر، ويعتبر كل طرف مسيطراً على بعض الموارد التي يرغب الآخرون في الحصول عليها للتوصل إلى اتفاق بشأن تبادل هذه الموارد.

2- «المفاوضات»: هي التعامل مع الآخرين وإدارتهم.

3- «هي مباحثات بين الأطراف المعنية للتوصل إلى اتفاق معين حول موضوع البحث».

4- هو اتصال متبادل ومصمم للوصول إلى اتفاق عندما تكون لك وللطرف الآخر اهتمامات مشتركة وأخرى متعارضة.

5- هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية. وهو عمل الرجل الديبلوماسي وفنه.

نستخلص مما سبق أن التفاوض عبارة عن وسيلة منظمة لتبادل الرأي والمعلومات وإثباتها بالأدلة والإقناع لخدمة المصالح والاهتمامات المشتركة بالاتفاق والرضا.

هذا ويستعمل اصطلاح المساومة أحياناً للتعبير عن التفاوض، إلا أن المساومة قد تكون أحد نشاطات المفاوضات غير أنها لا ترقى إلى مكانه وجوهر المفاوضات كما أن العلاقة التي تظهر في الموقف التساومي تشير إلى درجة من المنافسة والصراع وتكون النتيجة علاقة نفعه بحتة تعكس علاقة اختيارية بين الطريفين وأن ما يربحه طرف يكون على حساب الطرف

الآخر (علاقة ربح وخسارة) بينما تقوم المفاوضات على التعاون وتحقيق الربح للطرفين (علاقة ربح) وتعكس علاقة إجبارية بينهما يوضحها الشكل التالي:

العلاقة بين عمليات البيع والمساومة والتفاوض

البيع والشراء والمساومة:

- تعكس علاقة اختيارية.

- كل طرف يسعى للربح الأكبر ويرتبط ذلك بعوامل السوق.

التفاوض:

- يعكس علاقة إجبارية.

- يتحقق الربح للطرفين ويرتبط ذلك بإدراك نسيج المفاوضات.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية محدداً جوابك في مضمار الحيّز المخصص لذلك.

السؤال الأول:

أنت مفاوض، وأنا مفاوض... تريد أن تكسب وأنا أريد أن أكسب أكثر. كيف السبيل إلى التوصل إلى منافع تفاوضي سليم؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

20-

السؤال الثاني:

علق على العبارة التالية مُدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد. «التفاوض من السهل الممتنع»!

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثالث:

حدد من خلال الشكل قوى «التسامح» و«التشدّد» ودورهما في الوصول إلى الحلول الوسطية. إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √ √	

السؤال الرابع:

ما هي أبرز العناصر (العوامل) المعطّلة في حالة عملية تفاوض بخصوص:

A- صفقة تجارية ضخمة جداً:

B- صفقة تجارية روتينية (متكررة):

السؤال الخامس:

ما هي العناصر الدافعة في حالة:

A- التفاوض على خدمات ما بعد البيع بالنسبة لمتعهد خارجي (قيمة عالية جداً):

B- التفاوض على شراء حليب أطفال لتوزيعه على الأسر الفقيرة (كمساعدات).

السؤال السادس:

كيف يمكنك إقناع مفاوض عنيد جداً ومسيطر جداً للقبول بشروطك، حول صفقة تجارية ذات قيمة عالية على مدى خمس سنوات قادمة. قدّم أفكارك وطروحاتك وكأنك تجلس مع هذا المفاوض على طاولة المفاوضات.

1-

2-

3-

4-

-5

-6

-7

-8

-9

-10

|

|

-25

السؤال السابع:

ما المقصود بمبدأ «لا ضرر ولا ضرار» في سياق مفاوضات غير متكافئة؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √ √	

السؤال الثامن:

أنت تربح.... وأنا أخسر... وأنت تصر على أن أكون أنا خاسراً!

أي من عوامل العملية التفاوضية هذه... وكيف تصفها. إعطْ أمثلة تبرر وتؤكد طروحاتك.

	أمثلة ومبررات لتأكيد أو نفي الطروحات أعلاه
√ √ √ √ √ √	

السؤال التاسع:

للمناقشات والمداولات في حلبة التفاوض قيم وأعراف وآداب. حددها بدقة، مدعماً جوابك بالأمثلة.

-1 -2 -3 -4 -5

6-
7-
8-
9-
10-
|
|
15-

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال العاشر:

علق على العبارة التالية، مدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد من الميدان.

«التفاوض الفعّال يتسم بالمرونة والتشدّد معاً».

	أمثلة وشواهد من الميدان
√ √ √ √ √ √ √ √ √ √	

السؤال الحادي عشر:

حدد أبرز خصائص التفاوض. إعطْ لكل خاصية مثالاً توضيحياً داعماً.

خصائص التفاوض
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7-

-8 -9 -10 | | -15

	أمثلة توضيحية داعمة للكل خاصية
√ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √ √	

السؤال الثاني عشر:

أين تكمن العدالة والمساواة في عملية التفاوض؟ وضّح جوابك من خلال الأمثلة:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	
√	
√	
√	
√	
√	
√	
√	

السؤال الثالث عشر:

لماذا الغموض في عملية التفاوض؟ هل لك أن تتصور عملية تفاوض خالية من الغموض؟ أعطْ أمثلة توضيحية.

1-
2-
3-
4-
5-
6-
7-
8-
9-
10-
|
|
15-

أمثلة داعمة
1-

-2 -3 -4 -5 -6 -7 -8 -9 -10 | | -15

السؤال الرابع عشر:

علق على العبارة التالية مدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد من الميدان

«يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة».

-1

-2

-3

-4

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

15-

	أمثلة توضيحية داعمة
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9-	

-10 | | -15	

السؤال الخامس عشر:

لماذا يعدّ التفويض ممارسة أعمال فُضلى؟ قدّم أمثلة تدعم جوابك.

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال السادس عشر:

للتفاوض بُعد اجتماعي... أين يكمن هذا البُعد في الحالات التالية:

A- منظمة اليونسيف:

B- منظمة الصحة العالمية:

السؤال السابع عشر:

ينطوي مفهوم التفاوض على بُعد بيئي. أين يكمن هذا البُعد في الحالات التالية:

A- شركة طيران:

B- فندق خمس نجوم:

السؤال الثامن عشر:

لماذا ينبغي أن يكون التفاوض وسيلة منظّمة لتبادل الـرأي والمعلومـات وإثباتهـا بالأدلـة والإقناع؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

25-

السؤال التاسع عشر:

ما الفرق بين المساومة والتفاوض؟

المساومة	التفاوض

السؤال العشرون:

وضّح من خلال الشكل العلاقة بين عمليات البيع والمساومة والتفاوض.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

الشكل

الفصل الثاني

التفاوض: الأهمية والملامح والمستويات والأنواع

تقديم

ستتطرق في هذا الفصل إلى أهمية التفاوض من زوايا مختلفة، ثم ننتقل إلى ملامحه وخصوصياته كممارسة أعمال فضلى وليس كعملية عامة أو شاملة. كما سنسلط الضوء على مستويات التفاوض وأنواعه المختلفة. فللتفاوض مستويات ودرجات، وفي ميدانه أنواع كثير كل منها يتسم بخصوصيات معينة، وله سلبياته أيضاً.

أولاً: أهمية التفاوض

تنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته

والثانية: حتميته

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدمه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته.لذا يعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

وسنتناول الآن الأهمية العامة للتفاوض، وأهمية التفاوض للتنظيم، وملامح التفاوض، ومستوياته وأنواعه تباعاً.

1- الأهمية العامة للتفاوض:

أن تغيير الواقع المستمر بما يشتمل عليه من الأفراد والمنظمات والدول يخلق حالة من الأهداف والمصالح المتغيرة مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل والخلافات بين الناس، الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن أفضل الطرق والوسائل لحل الخلافات، ولتحقيق وتنمية المصالح المشتركة وتلبية الحاجات المختلفة بأقل تكلفة ممكنة، حيث يظهر التفاوض كوسيلة فعالة للتوفيق بين هذه المتغيرات ونتائجها.

ويمكن إيجاز أهمية التفاوض بما يلي:

1- أن الصراع للإقناع صناعة متطورة، والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار.

2- أن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته، حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه فعلية كانت أم شكلية.

3- أن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد. وسابقة للحاضر والمستقبل، وهذا ما لخصه إسحق رابين في اتفاقيات كامب ديفيد مع الرئيس المصري الراحل أنور السادات حيث قال «أن أفضل طريقة للتعامل مع السادات هي خلق الواقع على الأرض وبناء الصفقة بحيث يكون الوفاء مفيداً له، أو على الأقل، يضار إذا لم يف بها».

4- أن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض من منطلق مبدئي ومطلق، فهي ترفض أو تقبل الآن أو غداً لهذا السبب أو ذاك، ولكن ليس من حيث المبدأ.

5- أن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.

6- أن التفاوض الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين.

7- لأن التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر، يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها، كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات وبؤر التوتر، وهو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى، وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما وهو وسيلة أو الحصول عليها، ويكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة كخطف الطائرات واحتجاز الرهائن.

8- وأخيراً لأن التفاوض يساهم في إيجاد عالم أكثر أمناً من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية المتخصصة.

2- أهمية التفاوض للتنظيم:

يقترن وجود التعارضات والخلافات مع وجود التنظيم، وبعض هذه التعارضات بتضخم إلى درجة الصراع ويشكل أزمة للتنظيم تؤثر على أهدافه ومستوى خدماته وأحياناً تهدد بقائه ووجوده للخطر.

ينشأ الصراع عادة ضد تعارض أهداف ومصالح كل فريق في المنظمة مع أهداف ومصالح الفريق الآخر، وقد تكون هذه الفرق العاملون، أو الإدارة أو نقابات العمال، وقد يتطور الصراع ويتعدى المنظمة وينطلق إلى المجتمع ويؤثر فيه حيث تبرزها هنا الأهمية والنتيجة داخل لتنظيمات ثم انتقل إلى السلطة السياسية حيث حسمت النقابة الصراع لصالحها وغيرت النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي لهذا البلد.

فالصراع إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل كما قد يعطل تنفيذ هذه القرارات، حيث يعمل التفاوض على تبادل للأفكار والمقترحات يتم خلالها بحث وتحديد المشاكل التي أدت إلى الصراع داخل التنظيم أو خارجه كما قد يتدخل أحد الوسطاء من خارج المنظمة إذا تعثرت المفاوضات بهدف التوصل إلى الاتفاق.

أما الأزمة فهي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار مما يجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ؟ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما

بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

وتعالج الأزمة داخل التنظيمات بطرق مختلفة منها الاحتواء والمحاصرة باستعمال ما يلي:

1- إبداء التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة.

2- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم.

3- مطالبتهم بتشكيل لجنة لبدء الحوار والتفاوض.

4- التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط

ومع تزايد أهمية ومفاهيم الإدارة الحديثة وظهور أسلوب الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة، المسؤولية المشتركة في جميع مستويات النشاط الإداري يظهر التفاوض كنشاط رئيس في الإدارة الحديثة، ذلك أن تفاوضنا مع من هم أعلى أو أدنى منا ومع الزملاء بشكل جيد له تأثير على حياتنا أعظم من تأثير جميع أشكال البيع أو الشراء التي نقوم بها.

أخيراً تكمن الأهمية للتنظيم في أن التفاوض هو وسيلة لحل الصراعات والأزمات وتحديد الأهداف وتحقيقها في جميع المستويات كما يساهم في تحويل العناصر السلبية في الصراع أو الأزمة إلى عناصر إيجابية فاعلة تؤدي إلى حماية التنظيم من الآثار المدمرة التي تهدده وترتقي به للسير قدماً على طريق التنمية والتطوير والتفاعل بين أهدافه ومصالحه وأهداف ومصالح العاملين فيه والمتعاملين معه بما ينعكس على البيئة المحيطة ويتفاعل معها ويؤثر فيها.

3- ملامح التفاوض:

يتميز التفاوض بمجموعة من الملامح نذكر منها:

1- يقوم على ظاهرة الصراع والتعاون أو التعاون والصراع بسبب طبيعة وخصائص هذه الظواهر التي تسمع بحد ذاتها للمفاوضين بالتفاوض على شيء ما، وهي ظاهرة متبادلة ومتحركة وتحكمها عناصر متغيرة.

2- أن المفاوضين يتوصلون إلى قرارات مشتركة حول موضوع التفاوض.

3- أن موضوع التفاوض قد يكون نزاعاً أو مشروعاً لاتفاق أو صفقة تجارية أو تعظيم منفعة وليس بالضرورة أن يكون خلافاً فقط.

4- تتميز المفاوضات بالضغط والتوتر بسبب وجود عوامل تدفع باتجاه الاتفاق وأخرى باتجاه معاكس.

5- سيطرة عدم التأكد وأحياناً عدم الثقة بسبب الغموض والمفاجآت.

6- يعطي الأطراف فرصاً متساوية لتبادل الأفكار والمعلومات بغض النظر عن النتائج.

7- يمتلك كل طرف عناصر قوة أو حاجات يحتاجها الطرف الآخر.

8- أنها لا تسير دائماً باتجاه صاعد بل تغلب عليها حركة المد والجزر تتضح في الشكل التالي:

شكل ( )

4- أنواع ومستويات التفاوض:

ويمكن أن تضف من حيث المستوى كما يلي:

1 - فقد يتم بين فردين أو أكثر أو جماعتين أو منظمين أو دولتين أو أكثر ويمكن أن يكون بين مستوى وآخر.

2- من حيث عدد الأطراف:

قد يعقد بين طرفين فقط قد يكون متعدد الأطراف كما في مفاوضات العمال وأصحاب العمل والنقابات أو كما يجري حالياً في المفاوضات الثنائية والمتعددة بين الدول العربية و(إسرائيل) ودول أخرى.

3- **من حيث النشاط أو الموضوع:**

تعقد مفاوضات ذات طابع سياسي وأخرى ذات موضوع اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو فني...

4- من حيث الزاوية التخصصية:

ينبثق هذا مما قبله كالتفاوض لتحقيق التنمية الاجتماعية أو التفاوض الزراعي أو والتجاري أو التعليمي.

5- من حيث الأهداف:

ويقسم إلى قسمين:

الأول: ما يهدف إلى التوصل إلى اتفاق مشترك لصالح الطرفين ويسوده التعاون والثقة.

الثاني: ما يهدف إلى تحقيق ميزة أو مكسب لأحد الطرفين ويسوده الصراع والشك وعدم الثقة، إذ ينصب الاهتمام في القسم الأول على كيفية بناء الفطيرة بينما في الثاني على كيفية الحصول على الجزء الأكبر منها.

6- التصنيف المقترح ويقسم إلى قسمين:

الأول: التفاوض السياسي، وهو ما يختص ببحث الموضوعات السياسية البحتة أو أهداف أو تحالفات ذات أثار سياسية وتتعلق بالسيادة والدولة سواء كانت داخلية أو

خارجية أو بين مستوى واحد أو عدة أطراف ومستويات بغض النظر عن الأساليب التفاوضية المستعملة.

الثاني: ما يهدف إلى تحقيق ميزة أو مكسب لأحد الطرفين ويسوده الصراع والشك وعدم الثقة، إذ ينصب الاهتمام في القسم الأول على كيفية بناء الفطيرة بينما في الثاني على كيفية الحصول على الجزء الأكبر منها.

والسبب في هذا التصنيف أن التفاوض السياسي له أثار ونتائج عامة اقتصادية واجتماعية وسياسية تنعكس على معظم الأفراد والمنظمات أحياناً الدول الأخرى، وتؤثر بشكل أو بأخر على سلوكه وطريقة تفكيرهم وحدود اتفاقياتهم ومفاوضاتهم اللاحقة.

كما تؤثر أحياناً في القيم والأيدولوجيا وعندما تكون نتائجها مدمرة تماماً كمفاوضات الحدث من التسلح وحقوق الإنسان بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق والتي أدت في النهاية إلى تغيير مجتمعات كاملة (بالإضافة إلى عناصر أخرى) وخروجها من التزام عقائدي له أنماط اقتصادية واجتماعية وسياسية محددة إلى مستوى أخر تمزقه الصراعات العرقية والدينية بينما ينحصر أثر التفاوض العام على أطراف التفاوض نفسه بالدرجة الأولى ويكاد تأثيره أن يكون ضعيفاً على البيئة والمجتمع.

حالات تاريخية

الحالة الأولى: صلح الحديبية:

تتلخص الأحداث السابقة لهذا الصلح في رغبة الرسول ﷺ وأصحابه بزيارة مكة والإقامة فيها عدة أيام للصلاة والطواف حول الكعبة بينما كانت قريش ترفض هذه الزيارة حيث يروي الأستاذ محمد حسين هيكل في كتابه حياة محمد ﷺ مجريات الصلح كما يلي:

واتصل الحديث وعادت المفاوضات بين الفريقين كرة أخرى أوفدت قريش سهيل بن عمرو وقالوا له أنت محمد فصالحه حيث جرت بين الفريقين محادثات طويلة للصلح

وشروطه حيث كانت تكاد تنقطع في بعض الأحيان ثم يعيد اتصالها حرص الجانبين على النجاح وكان المسلمون من حول النبي يسمعون أمر هذه المحادثات ويضيق بعضهم بأمرها صبراً لتشدد سهيل في مسائل يتساهل النبي في قبولها ولولا ثقة المسلمين المطلقة بنيتهم وإيمانهم به لما ارتضوا ما تم الاتفاق عليه.

وقد قال رسول الله لكاتبه على بن أبي طالب أثناء المحادثات:

اكتب: باسم الله الرحمن الرحيم.

قال سهيل: امسك، لا أعرف الرحمن الرحيم بل اكتب باسمك اللهم.

قال الرسول: اكتب باسمك اللهم. هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو.

قال سهيل: لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك ولكن أكتب أسمك واسم أبيك.

قال الرسول: هذا ما صالح عليه محمد بن عبدالله سهيل بن عمرو.

الحالة الثانية: تفاوض معاوية بني أبي سفيان وعمرو بن العاص:

تتلخص الأحداث السابقة لهذه المفاوضات في خروج معاوية على أمير المؤمنين علي بن أبي طالب حيث دارت بينهما معارك متعددة استعملا فيها ما استطاعا تجنيده لتحقيق النصر-حيث يروي السيد خير الله طلفاح في كتاب (علي بن أبي طالب) تفاصيل هذا لتفاوض ويقول:

استعان معاوية بمشورة أشرف بيته في هذا الأمر فقال له أخوه عتبة «استعن على أمرك بعمرو بن العاص وكان هذا مقيماً مع والديه في ضيعة لهم في فلسطين قد اعتزل الفتنة فأرسل له كتاباً يدعوه فيه لمقابلته ولما حضر إليه طلب منه أن ينضم إلى جماعته وجيشه فقال عمرو وأما علي فإن المسلمين لا يساوون بينك وبينه قال معاوية أنه مالا على قتل عثمان وأظهر الفتنة وفرق الجماعة فقال عمرو أنه وإن كان كذلك فليست لك مثل سابقته وقرابته

ولكن مالي أن شايعتك على أمرك حتى تنال ما تريـد؟ فقـال معاويـة حكمـك قـال عمـرو: اجعل لي مصر طعمة ما دامت لك ولاية قال معاوية: لو شئت أن أخدعك خـدعتك، فقـال عمرو: ما مثلي يخدع وتنتهي الجولة الأولى.

الجولة الثانية:

استقر رأي معاوية بعد أن عـاد إلى مشـاورة أهـل بيتـه عـلى الاسـتجابة لشرـوط عمـرو والتنازل له عن مصر حيث قال له أخوه عتبـة: أمـا تـرضى أن تشـتري عمـراً بمصرـ ثـم أن معاوية بعث إلى عمرو بن العاص فأعطاه ما سأل وكتب بينهما كتاباً في ذلك:

نستنتج من الحالتين وعلى التوالي ما يلي:

1- وضوح الهدف لدى المتفاوضين وليس للعامة من الناس.

2- حرص الجانبين على إنجاح المفاوضات.

3- وجود معارضة ناتجة عن عدم إدراك الهدف البعيد للمفاوضة.

4- الثقة المطلقة في القيادة.

5- ظهور أساليب التشدد واللين والمرونة.

6- تعثر المفاوضات أحياناً لكنها بإصرار الفريقين تسير لغايتها.

7- استشارة الآخرين.

8- تفاوض من هو أعلى منزلة أو مكانة مع من هو دون ذلك.

9- التأكيد على المصالح عند تعارضها مع المواقف.

10- القبول بالتنازل عن مكاسب محتملة والوعد والوفاء بها لتحقيـق مكاسـب ومنـافع أكبر.

11- توثيق الاتفاق.

12- تنفيذ الاتفاق والالتزام به.

تؤكد هذه الأمثلة أن التفاوض عملية قديمة لازمت الإنسان عبر تاريخه الطويل كما أن العرب والمسلمين كانوا قد أدركوا ما يتعلق بجوانب وسلوكيات التفاوض والدور الذي يقوم به في تحقيق الأهداف.

لقد تم استعراض هاتين الحالتين لأن فيهما وفي التاريخ أفكاراً لها القيمة نفسها التي كانت لها في السابق، كما أن هذه الأفكار لا زالت حية ويمكن الإفادة منها وتطويرها فطالما كانت المعرفة نافعة وقيمة فإن عمرها لا يهم.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية... حدد جوابك ضمن المضمار المخصص للإجابة.

السؤال الأول:

تنشأ أهمية التفاوض من زاويتين **الأولى: حتميته، والثانية ضرورتـه.** وضّـح الفـرق بـين الاثنين، مدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد.

حتمية أهمية التفاوض	ضرورة أهمية التفاوض
1- 2- 3- | |	

	أمثلة وشواهد
√ √ √	

السؤال الثاني:

حدد أبرز نقاط القوة من حيث الأهمية بالنسبة للتفاوض.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

20-

السؤال الثالث:

كيف يسهم التفاوض في جَعْل عالمنا أكثر أمناً؟ هـل أنـت مقتنـع بـذلك. إعـطْ مـبررات القناعة من عدمها.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

أنا مقتنع للأسباب التالية	أنا غير مقتنع للأسباب التالية
1-	-
2-	2-
3-	3-
|	|
|	|

السؤال الرابع:

أنت قوي... وهو متوسط القوة. أنت البائع المسيطر على السوق، وهو التاجر الذي يرغب بتعظيم مكاسبه.

كيف تستطيعان تحقيق مكاسب دون تضحيات؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

20-

السؤال الخامس:

كيف تسهم المفاوضات في تغيير واقع قائم وخلق واقع جديد؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √	

√ √ √	

السؤال السادس:

علق على العبارة التالية، مدعماً جوابك بالأمثلة. «إن الصراع للإقناع صناعة متطورة».

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √ √	

السؤال السابع:

أين يكمن العلم «في التفاوض»... وأين يكمن «الفن»؟

العلم يكمن في:	**الفن يكمن في:**

السؤال الثامن:

إذا كان الصراع إرباك وتعطيل لوسائل اتخاذ القرار، فما هو دور التفاوض يا ترى. إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	
√	
√√	
√	

السؤال التاسع:

كيـف تعـالج أزمـة عـدم التنسـيق أو اللاتنسـيق بـين أقسـام دائـرة التسـويق في شركـة اتصالات؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	
√	
√	
√	

السؤال العاشر:

ما الفرق بين الإدارة بالمشاركة والتفاوض؟

الإدارة بالمشاركة	**التفاوض**

السؤال الحادي عشر:

حدد عشرة ملامح للتفاوض. ميّز هذه الملامح عن الخاصيات الواردة في الفصل الأول

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

الفروقات القائمة بين ملامح التفاوض وخاصياته

السؤال الثاني عشر:

كيف يعطي التفاوض فرصاً متساوية لتبادل الأفكار والمعلومات بغض النظر عن النتائج؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

20-

السؤال الثالث عشر

حدد أبرز أنواع التفاوض.

السؤال الرابع عشر:

حدد أبرز مستويات التفاوض... والفروقات القائمة بينها.

مستويات التفاوض

الفروقات القائمة بين مستويات التفاوض

السؤال الخامس عشر:

ما المقصود بعبارة «إصرار الفريقين على نجاح التفاوض»؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

أمثلة توضيحية	
	√ √ √ √ √

السؤال السادس عشر:

ما المقصود بتوثيق الاتفاق؟ إعطْ أمثلة داعمة.

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال السابع عشر:

ما هي برأيك قيمة استشارة رأي الآخرين قبل، أثناء، وبعد التفاوض؟

قبل التفاوض	**أثناء التفاوض**	**بعد انتهاء التفاوض**

السؤال الثامن عشر:

لماذا يعتقد خبراء التفاوض أن التفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل؟ إعطْ أمثلة داعمة.

-1

-2

-3

-4

-5

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

20-

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال التاسع عشر:

لماذا يوصف التفاوض بأنه عملية اتصال إنساني مستمر؟ وضّح جوابك من خلال أمثلـة حقيقية.

	أمثلة حقيقية
√	

√	
√	
√	
√	
√	
√	

السؤال العشرون:

علق على العبارة التالية مدعماً جوابك بالأمثلة.

«أن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض».

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √ √	

السؤال الواحد والعشرون:

حدد بدقة أهمية التفاوض بالنسبة للتنظيم في الحالات التالية:

A- التلفزيون الأردني:

B- مؤسسة نهر الأردن:

الفصل الثالث

عناصر التفاوض وآلياته ووسائل التحكم به

تقديم

سنناقش في هذا الفصل عناصر التفاوض الرئيسية وآلياته ووسائل التحكم به، على أمل أن نناقش الجوانب التطبيقية للتفاوض المتمثلة بالمراحل الخاصة بالعملية التفاوضية في الفصل الرابع. سنتطرق في الفصل الحالي إلى عناصر التفاوض الرئيسية المتمثلة بالترابط والتركيب وإمكانية التعرف والتمييز، والاتساع المكاني والزماني، والتعقيد والغموض. ثم ننتقل إلى أطراف التفاوض، والقضية التفاوضية، والهدف التفاوضي. ثم نناقش شروط التفاوض وخطواته ومناهجه واستراتيجياته. ولأهمية سياسات التفاوض وخصائص ومواصفات المفاوض المحترف، سنخصص مجالاً رحباً لهذه الموضوعات المهمة. وسيكون تركيزنا منصباً أيضاً على مبادئ التفاوض لأهميتها في فهم واستيعاب عالم التفاوض الواسع النطاق.

عناصر التفاوض الرئيسية(*)

أولاً: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هالة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

(*) http://www.siironline.org/alabawab/derasat(01)/209.htm

http;//www.ecwregypt.org/Arabic/rep

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب:

1- الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2- التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3- إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4- الاتساع المكاني والزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5- التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6- الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود

التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

-القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

شروط التفاوض

أولاً: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنه.

ثانياً: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

من خصمنا؟

ماذا نريد؟

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟

أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟

ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

تدريب وتثقيف وحشذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقية والحدثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لـدى الأطـراف المتفاوضـة لحـل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الجيدة أو الأفضـل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

خامساً: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1- القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانـت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

2- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يـتم التفـاوض في إطـار مـن تـوازن المصـالح والقـوى بـين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وكون نتائجه أكثر اسـتقراراً وتقـبلاً وعدالـة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنـه لـن يكـون هنـاك تفاوضـاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملـك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصـم الآخـر عـلى تقبلـه واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثـل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقـديم نتـائج محـددة تسـتخدم في إعـداد وتنفيـذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تـم الحصـول عليـه مـن نتـائج المرحلـة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقـال إلى

المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتاج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسباً.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.

كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.

الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسير.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكون انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها.

ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض و خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

الوقت.

التكلفة.

الجهد.

عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامي.

الضغط النفسي.

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف.

واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1- استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذه هذه الاستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي.

التكامل الأمامي.

التكامل الأفقي.

2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل **أهمها المراحل التالية:**

1- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.

وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

1- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم

يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جـزء كبـير مـن مكونـات هـذه الاسـتراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

1- استنزاف وقت الطرف الآخر

ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفـاوض لتغطـي أطـول وقـت ممكـن دون أن تصـل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك.

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واسـتعداد الطـرف الآخـر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسـب للقيـام بـالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لهـا أولويـات وفي ضـوء كـل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عنـاصر وأفـرع متفرعـة يـتم كـل منهـا في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراتـه وتخصصـاته وشـغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

وضع برنامج حافل للاستقبال والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية.. الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحياناً.

3- استنزاف أموال الطرف الآخر

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريـق التفـاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء عـلى وحدتـه وائتلافـه وتماسـكه وعـلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافـات والصرـاعات ومـن ثـم يصبح جهدهم غير منسجماً.

وتمتاز هذه الاستراتيجيات بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالـة التعـرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين.

لذا تقوم هذه الاستراتيجيات على حشذ كافة الإمكانيات التي تكفل السـيطرة الكاملـة على جلسات التفاوض. عن طريق:

القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحهـا على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سـبق التعامـل مـع الطـرف الآخـر وسـبق البـدء في الحركة فضلاً عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعـرف كـل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمنه له والـذي يسـهل علينـا السـيطرة عليه فيه.

القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الـدائم للتفـاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويـت الفرصـة عليـه في أخـذ زمـام المبـادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

الحرص على إبقاء الطرف الآخـر في مركـز التـابع والـذي عليـه أن يقبـع سـاكناً انتظـاراً للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن نـدرة أو قلـة المعلومـات عـن الطـرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التـدريجي خطـوة خطـوة ليصـبح عمليـة غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حـاجز الصـمت أو نـدرة المعلومـات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلا التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثـم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معـه على أن يـترك لنـا المجـال فيهـا وأن يتجـه إلى مجـالات أخـرى تسـتغرق وتسـتنزف قدراتـه وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كـان يتعامـل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلـده عـن طريـق عقـود التصـنيع المشـتركة التـي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عملـه هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيـع ثـم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيعا ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غـير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعاً تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبـات شـديدة كلـما ازداد يـأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصـل إليهـا. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

1- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

2- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض

1- سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.

2- سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).

3- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.

4- سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.

5- سياسية الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.

6- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

7- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.

8- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحاً للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهـارات معينـة في مـن يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامـل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعـاد يـتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض

وتلخص في (23) مبدأ:

1- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.

2- أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.

3- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

4- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

5- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.

6- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً لـه قيمـة خـلال المفاوضـات التمهيدية.

7- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

8- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

9- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

10- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

11- تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقة ولا يجب أن تبنـى على التمنيات.

12- أن نتفاوض من مركز قوة.

13- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

14- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

15- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

16- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

17- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

18- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

19- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

20- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

21- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

22- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهاية ودائمة فيه.

23- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

من مواصفات المفاوض الناجح:

كيف يمكن اعتبار المفاوض كفؤاً وجيداً وناجحاً(*)؟

بعد أن أخذ التفاوض مكانته في مختلف الميادين اهتم الباحثون في تحديد من هو المفاوض الجيد الناجح وقد لجأوا إلى عدة اختبارات خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوض الوسط المقبول والمفاوض الجيد الخبير الناجح وهذه أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح:

1- أن يتعرف الطرفان المتفاوضات بقدرة المفاوض وفعاليته والمفوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلى اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقاً جيداً وذا قيمة وتقدير.

2- المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين والهدف والتخطيط.

3- أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل وللمقترحات والمساومة.

4- المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي أثناء عملية التخطيط للتفاوض يركز اهتمامه على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.

5- المفاوض الذي يضع حداً أعلى وحداً أدنى لما يريد الوصول إليه في المفاوضات ويكون في جميع مراحل التفاوض محترماً ومتقيداً بهذين الحدين وأن يضع مخططاً على مراحل خلال سير المفاوضات فيبدأ مثلاً بالنقطة «أ» وبعدها ينتقل إلى نقطة «ب» ولا يبدأ بالنقطة «ج» قبل أن تنتهي النقطة «ب» وهذا شأنه أن يدفع الطرف المفوض الآخر إلى التعاون والتفهم.

(*) http://www.siironline.org/alabawab/derasat(01)/207.htm

6- تلافي التعابير التي من شأنها رد فعل سلبي عند الطرف الآخر كان يقول أن «عـرضي السخي والكريم عليكم» وكأنه يمن ويستكثر. أو يقول أن طلبي أو اقتراحي العادل.

7- أو الشريف... وغير ذلك من التعابير التي يمتدح فيهـا نفسـه مـن شـأنها أن تصـدم الطرف الثاني المفاوض نفسياً وعملياً.

8- كثيراً ما يقدم أحد أطراف التفاوض اقتراحات أثناء عليمة التفاوض ويقـدم الطـرف الثاني فوراً اقتراحاً مضاداً أن المفاوض الناجح لا يقدم على تقديم اقتراحـات مضـادة فوريـة لأن لها آثار سيئة على سير عملية التفاوض من شأنها إرباك وعرقلة.

9- عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيهـا المصـالح يهـاجم فيهـا أحد الأطراف هجوماً عاطفياً قويا الطرف الآخر بقصد إثارته المفوض الناجح والجيد يتلقي هذا الهجوم ببرودة أعصاب ولا يعتبره تحدياً بل ينتظر ويفكر عندما يقـرر الـدفاع يجـب أن يكون دفاعاً عن الهجوم بل دفاع مبني على حجج وبراهين ووقائع.

10- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر يجب أن يحزم بدون تردد لأن التردد فيه أخطار قد يكون أقسى من أخطار الأقدام والجزم وقديماً قال الشاعر:

إذا كنت ذا رأيٍ فكن فيه مقدماً
فــإن فســاد الــرأي إن تــرددا

فإذا قر يجب أن يقدم مهما كان في الإقدام من مخاطر فإنها أهون من نتائج التردد.

11- اجمع الباحثون في فن التفاوض على أن المفاوض الناجح هو الذي يتقن طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات، مثلاً بدلاً من أن يسأل مباشرة:

كم من الجلسات ستعقدها اللجنة الفرعية في العام ويبدأ بالقول: اسمحوا لي بأن أطرح عليكم سؤال عن عدد الجلسات التي ستعقدها اللجنة الفرعية في العام، وبدلاً من أن يطرح اقتراحاً بصورة مباشرة فجأة أن يقول إذا كنت أستطيع أن اقترح اقتراحاً من شأنه أن يوضح موقفي... ثم يطرح اقتراحه أن طريقة طرح السؤال أو الاقتراح كما بيننا من شانها أن تثير انتباه الطرف الثاني وتدفعه للجواب المعقول كما تعطي لطارح السؤال أو الاقتراح الوقت لجمع أفكاره وللطرف الثاني الفرصة للتحرر من ضغط الاقتراحات السابقة.

12- المفاوض الجيد الناجح يطرح بوضوح أسئلته خلال التفاوض وقد أجمع الباحثون على أن فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية:

أ- الأسئلة الواضحة المدروسة تؤثر تأثيراً أكيداً على تفكير الطرف الثاني ومواقفه.

ب- الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش، وتلافي الخلاف المباشر.

ج- الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الآخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخرى وتشغله بالتفكير بالرد على السؤال.

ثانياً: فن طرح الأسئلة:

شرحنا في البندين السابقين فن طرح الأسئلة والاقتراحات ونضيف إليها المهارات التالية:

- المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعداً لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة لأن الأسئلة المباشرة كثيراً ما تحد وصفة السردي الطليق للمعلومات

التي تريد أن يدلي بها أنه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة يجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول:

- يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد لأن التجارب دلت على أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادراً على أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلاً.

- المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار أحياناً عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالاً أو اقتراحاً أو استفساراً يؤدي إلى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفاً التي يمكن استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب على أن إعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة.

- المفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول على إجابة له يركز على السؤال التالي ليستمع إلى جوابه ويحاول أن يفهم المعنى الكامل لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لأن ذلك قد يقوده إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى.

- المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في أقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفاً من النسيان وحتى يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق.

- المفاوض الناجح يتحاشى إعلان مواقفه جهاراً فلا يقول أنا لست موافقاً بل يجب أن يدلي بالأسباب والحقائق المستندة إلى الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر معنى.

- المفاوض الناجح الكفئ هو من يحاول أن يحضر ما جري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضية ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شأن ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الآخر كان يقول للطرف الآخر «إذا كنت أفهم جيدً، فنتم كما تعتقدون أو قائلون بأنكم لا ترون أي جديد هذا الاقتراح».

- المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر ويعبر عندما يرى الوقت مناسباً عن عواطفه بأن يقول للطرف الآخر «لا أعرف جيداً ماذا».

- أجيبك عمل قلته فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها ولكن عندي شك بصحتها وإني أشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن أن تساعدني للوصول اليقين... بينما التفاوض العادي إذا حصل على اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته.

- المفاوضات بين طرفين: ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين وكل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعقد كل فريق أن كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه.

- المفاوض الجيد الكفؤ يرى أنه إذا وضع خمس حجج في كفته وكان أحدها ضعيفاً فإن ذلك يؤثر تأثيراً سلبياً على موقفه وعلى حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد على النوعية لا على الكمية في تقديم أرائه وحججه وتبريراته.

- المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة إلى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن.

- المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الاستراتيجية والخطة التكتيك اللازم والمنوع وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة.

- .... أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجأ إلى الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللاأخلاقية لأنه حتماً لن يصل بهذه الوسائل إلى الهدف المقصود.

- المفاوض الناجح هو الذي إذا استثير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر وإذا قوبل اللغو كان كريماً متسامحاً «وإذا مروا باللغو مروا كراماً وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً»...

- الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب أن يتحاشاها المفاوض الناجح لأن ذلك يشوه أهدافه واستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا يأتي بالنتيجة المتوخاة «ولا ينال العلى من طبعه غضب».

- المفاوض الناجح من كان مرناً ليناً يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيراً ووزناً يعطي ويأخذ ويحاور بهدوء وأناة ويناقش بذكاء واختصار ويستطيع أن يبقى الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الآخر الذي إذا أرخى شد بلطف وإذا شد أخرى عن دون ضعف.

- المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف، متى، ولماذا يستثير غيره من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الأمور والقضايا والمشكل دليل علم ومقدرة وتواضع وقديماً قيل «ما حار من استشار».

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية محدداً جوابك في مضمار الحيّز المخصص للإجابة.

السؤال الأول:

أذكر عناصر التفاوض الرئيسية، داعماً جوابك بالأمثلة.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	
√	
√	
√	
√	

السؤال الثاني:

ما المقصود بالموقف التفاوضي في حالة:

A- مستشفى عام:

B- مستشفى خاص:

C: دار نشر:

السؤال الثالث:

Δ ما المقصود بإمكانية التعرف والتمييز في حالة منظمة صناعية؟

Δ ما المقصود بإمكانية التعرف والتمييز في حالة منظمة تجارية؟

Δ ما المقصود بإمكانية التعرف والتمييز في حالة منظمة خدمية؟

السؤال الرابع:

ما المقصود بالتركيب في سياق التفاوض. إعطْ أمثلة توضيحية.

	أمثلة توضيحية
√ √ √ √ √	

السؤال الخامس:

أي عناصر من عناصر التفاوض ينطبق على شركة تصنيع الطائرات، مثـل بوينـغ؟ إعـطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية
√ √ √ √	

السؤال السادس:

ما المقصود بالقضية التفاوضية، وهل هي دائماً إنسانية؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

20-

السؤال السابع:

ما هي الأهداف التفاوضية لـ:

A- بائع قوي:

B- مشترٍ قوي:

C- بائع ضعيف:

D- مشترٍ قوي:

السؤال الثامن:

ما هي العوامل التي تؤثر على القوة التفاوضية لسوق أوراق ماليـة يعـاني مـن صـعوبات مالية؟ إعطْ أمثلة داعمة.

1-

2-

3-

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

السؤال التاسع:

ما الفرق بين القوة التفاوضية والقدرة التفاوضية؟

القوة التفاوضية	القدرة التفاوضية

السؤال العاشر:

حدد أبرز خطوات التفاوض وناقش خطوة واحدة فقط.

السؤال الحادي عشر:

ما هي برأيك أفضل مناخ للتفاوض يمكّن أطراف التفاوض من تحقيق مكاسب؟ إعطْ أمثلة داعمة.

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثاني عشر:

ما هي أبرز الضغوط التفاوضية التي يمكنك فرضها على الطرف الآخر؟ إعطْ أمثلة داعمة.

	أمثلة داعمة
√ √ √	

√ √	

السؤال الثالث عشر:

ما المقصود باستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة. ما هي مزايا ومساوئ هذه الاستراتيجيات؟

المساوئ	المزايا
-1 -2 -3 | | -10	

السؤال الرابع عشر:

ميّز بين التكامل الخلفي والتكامل الأمامي والتكامل الأفقي.

التكامل الخلفي	التكامل الإمامي	التكامل الأفقي

السؤال الخامس عشر

ما المقصود باستراتيجية تعميق العلاقة القائمة. إعطء أمثلة داعمة.

	أمثلة داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال السادس عشر

ناقش استراتيجية (الإنهاك) من خلال الأمثلة والشواهد.

	أمثلة وشواهد
√ √ √ √ √	

السؤال السابع عشر:

ما هي أبرز مزايا ومساوئ استراتيجية (الإنهاك).

المساوئ	المزايا

السؤال الثامن عشر:

ما المقصود باستراتيجية التشتيت (التفتيت)؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

أمثلة توضيحية	
	√ √ √ √ √ √

السؤال التاسع عشر

ما المقصود باستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) وما هي مزاياها ومساوؤها؟

المزايا	**المساوئ**

السؤال العشرون

لماذا يصرّ بعض المفاوضين على حشد كافة إمكانياتهم للسيطرة الكاملة على جلسات التفاوض؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

-20

السؤال الحادي والعشرون:

ما هي أبرز مزايا ومساوئ استراتيجية الدهر (الغزو والمنظم).

المزايا	المساوئ

السؤال الثاني والعشرون:

ما هي أبرز مزايا ومساوئ استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)؟

المزايا	المساوئ

السؤال الثالث والعشرون:

حدد أبرز خصائص ومواصفات المفاوض المحترف.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

|

|

-25

السؤال الرابع والعشرون:

حدد أبرز مبادئ التفاوض. إعطْ أمثلة داعمة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

|

|

25-

	أمثلة داعمة
√ √ √	

الفصل الرابع

آليات التفاوض ومهاراته

تقديم

سنحاول في هذا الفصل استعراض آليات التفاوض ومهاراته، حيث يعدّ هذا الفصل بمثابة دليل يمكن المفاوض من إجراء جولات تفاوض ناجحة. سنتطرق إلى الموضوعات التالية تحديداً.

1- مراحل العملية التفاوضية.

2- المهارات المتضمنة في كل مرحلة.

3- متطلبات النجاح في مضمار التفاوض.

مراحل العملية التفاوضية(*):

اهتم الكتاب والباحثون بموضوع مراحل العملية التفاوضية لأن المتفاوضين يحتاج إلى إدراك نسيج المفاوضات ولأن المفاوضات نفسها تأخذ طابعاً تتداخل فيه المدخلات بالمخرجات والمقدمات بالنتائج ولهذا سنعرض بعضاً من الطرق المتبعة لتقسيم هذه المراحل:

1- ترى الدكتورة أميمة الدهان أن هذه المراحل هي:

1- مرحلة الإعداد للمفاوضات.

(*) حمارشة، ياسين (1996). التفاوض. معهد الإدارة الأردني.

2- مرحلة إجراء المفاوضات.

3- مرحلة إنهاء المفاوضات.

4- مرحلة تنفيذ الاتفاق.

5- مرحلة تقييم المفاوضات.

2- أما الدكتور ناجي معلا فيرى أن النموذج التفاوضي يتكون من ثلاث خطوات رئيسية:

أ- التحضير للتفاوض.

ب- وضع الاستراتيجية التفاوضية.

ج- عملية التفاوض وجولاتها.

وتتكون هذه الخطوات من خطوات أخرى تفصيلية.

3- تقسيم دنيس هاوفر:

1- مرحلة جمع المعلومات.

2- مرحلة تقديم المعلومات.

3- مرحلة تبادل المقترحات.

4- مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.

5- مرحلة الرفض.

6- مرحلة اختيار صحة الفهم المتبادل.

7- مرحلة الاتفاق النهائي.

4- يحدد خمس مراحل تفاوضية تشمل على جميع أنواع المفاوضات وهي:

أ- الاستكشاف.

ب- الدعوة أو إعلان الموقف.

ج- المساومة.

د- التسوية.

هـ- المصادقة.

5- فيما يرى كل من (بيلي وفارمر) أنه من المفيد أن ننظر إلى المفاوضات كمفهوم من خلال ثلاث مراحل عملية هي:

1- المرحلة التحضيرية.

2- مرحلة الاجتماع.

3- مرحلة تنفيذ الاتفاق.

وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم التفاوض إلى مراحل هو تقسيم وهمي لأن كل هذه المراحل والأنشطة تتداخل في الواقع مع بعضها البعض، ولكننا نوضحه هنا للاسترشاد بالخطوات الواجب اتباعها في كل مرحلة أو نشاط وللاقتراب من الإدراك الحقيقي للمستلزمات والمهارات ذات الصلة المباشرة بكل مرحلة. كما سنتابع هذه الدراسة بالاسترشاد بتقسيم بيلي وفارمر مع تعديل المرحلة الأخيرة لتصبح مرحلة ما بعد التفاوض وليس مرحلة تنفيذ الاتفاق.

* مرحلة ما قبل التفاوض:

من وجهة نظر واقعية يجب أولاً أن يظهر موضوع قابل للتفاوض وهذا بدوره يخلق الحاجة للتفاوض، وقد يظهر الموضوع نتيجة لمتغيرات في المصالح أو الأهداف أو الواقع أو البيئة كما تتطلب الاقتناع باللجوء إلى وسيلة التفاوض من حيث المبدأ وهذا يعني تحييد كافة

الوسائل الأخرى التي يمكن استعمالها لخدمة المصالح والأهداف وأن الناس يتصوفون بحكمة أكثر عندما يكونوا قد استنزفوا أو استبعدوا كل البدائل الأخرى. يوضح الشكل التالي هذه المرحلة والمراحل الأخرى.

شكل ( )

تشتمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات رئيسية وتعتمد عليها وهي:

1- التخطيط.

2- التعرف على استراتيجيات التفاوض.

3- التعرف على المهارات الواجب توافرها في الفريق المفاوض لاختياره.

1- التخطيط:

- تكون المكافآت في التفاوض من نصيب أولئك الذين يفكرون ولا سيما أولئك الذين يحتاطون للمستقبل حيث غالباً ما تعتمد نتائج التفاوض على مدى دقة وشكولية التخطيط.

متطلبات التخطيط:

1- تحديد وتحليل الموضوعات أو المسائل التي سوف تتم المفاوضات حولها وتصنيفها حسب درجة الأهمية حيث يمكن تصنفيها على أساس موضوعات ذات أولوية عالية أو متوسطة أو منخفضة مما يساعد المفاوض على تحديد المكاسب التي يمكنه تحقيقها كما يساعده على تحديد درجة الصراع المرتبط بكل موضوع.

2- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية بحيث تكون واضحة ودقيقة ومعبرة ومصنفة كأهداف يمكن تحقيقها وأخرى يجب تحييدها وأخرى مرغوب فيها أو قابلة للتأجيل أو التنازل عنها في الوقت المناسب.

3- تجميع ما يمكن من معلومات عن الطرف الآخر من حيث أهدافه وأولوياته ومصالحه وعناصر قوته... وهذا يتطلب المحافظة على علاقات متصلة معه للحصول على هذه المعلومات.

4- تحديد نوع العلاقة المرغوب بها مع الطرف الآخر مستقبلاً.

5- تحديد البدائل المتاحة التي يمكن اللجوء إليها في حال تعثر المفاوضات.

6- تحضير قائمة بالتنازلات التي يمكن تقديمها.

7- الانتباه إلى اللغة التي سيتم استعمالها بما يرافقها من الدقة في الترجمة والمعاني المحتملة للكلمة الواحدة.

8- الانتباه إلى دور الوسطاء المحتملين أو المباشرين والتحقق من مدى التزامهم بالحياد والموضوعية.

9- تحديد زمان ومكان وشكل افتتاح الجلسة الأولى.

10- تحديد جدول أعمال (مقترحة) بالترتيب الذي يخدم مصالح وأهداف وأولويات التفاوض.

11- تحضير الوثائق والمستندات ذات العلاقة.

12- على الخطة أن تتوقع المتغيرات واحتمالات تأثيرها على العملية التفاوضية.

13- تحديد طريقة التعامل مع وسائل الإعلام.

14- اختيار رئيس وفريق التفاوض ومستشاريهم وتحديد مستواهم الوظيفي وصلاحياتهم.

15- عقد جلسة تفاوضية بين أعضاء الفريق للتعرف على مدى استعداد وجاهزية الخطة والفريق على أن ينظر من يمثل دور الفريق الآخر للحالة كما ينظر لها الفريق الأصيل.

16- وضع معايير محددة لتقييم أداء المفاوضين والنتائج المتحققة للتحقق من التزام المفاوضين بما خطط له.

يهدف هذا التوسع في التخطيط إلى تجنب العشوائية في الحوار التفاوضي ولتجنب الوقوع فريسة سهلة لخطط الفريق الآخر، كما يقلل الغموض ويسهل عملية التنبؤ بسلوك الطرف الآخر، ويقلل من تأثير العوامل الشخصية في قيادة المفاوضات وقراراتها ونتائجها ويوفر الانسجام والتناسق بين أعضاء الفريق الواحد الذي يبتكر الإجابات المناسبة ويحضرها للرد عليه وتنفيذ ما يدعيه الطرف الآخر.

ومع ذلك فإن الخطة يجب أن تكون مرنة بحيث يسهل تعديلها أثناء التنفيذ (عند الضرورة) خاصة وأنها تقر عادة لخدمة الأهداف والمصالح التي تتطلب صلابة في الدفاع بأسلوب مرن.

2- استراتيجيات التفاوض

يعود معنى كلمة (استراتيجية) إلى العلوم العسكرية حيث تم تعريفها على أنها «علم أو فن الحرب» كما تم اشتقاق المعاني الأخرى للكلمة والتي تدور حول التخطيط وإدارة العمليات الحربية ومنها أيضاً البراعة في التخطيط أو التدبير.

ويعرف بعض الباحثون الاستراتيجية على أنها خطة العمل الأساسية لإنجاز هدف ما وأن التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ تلك الخطة، بينما يرى (مينون 1977) أن الاستراتيجية ما هي إلا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو الأهداف أما التكتيكات فتتصل بالحركات والمناورات المعتمدة ففي تنفيذ الاستراتيجية (جواد وأبو الثمن).

وفيما يلي بعض الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض:

1- الاستراتيجية التعاونية: وتستخدم حين يكـون الطرفـان مهتمـين بالتوصـل معـاً إلى اتفاق، كما تتركز الجهود على استكشاف المصالح المشتركة للطرفين وتقوم على الثقـة المتبادلـة والابتعاد عن (حيل المفاوضات) ومن محاذير هذه الاستراتيجية الخوف مـن اسـتغلال أحـد الأطراف للمعلومات التي يملكها الطرف الآخـر، كـما أن انـدفاع المفاوضـين النـاتج عـن تعاونهم يؤدي غالباً إلى تجاوز المنظمة مما يؤدي إلى استبدالهم بمفاوضين أكثر صلابة.

2- الاستراتيجية التنافسية: وتستخدم عندما يسعى كل طرف إلى تحقيق مصـلحته فقـط وتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، وتقوم عـلى السريـة وعـدم الانفتـاح والتطـرف واستخدام وسائل الضغط والتهديد والخداع، ومن محاذير هذه الاسـتراتيجيات أنهـا تبتعـد عن المناخ الإيجابي بما يسودها من ضغط وتوتر يعرض المفاوضات للفشل والانهيار.

3- الاستراتيجبة التبعية: وتستخدم عندما يكون أحد أطراف التفاوض في وضع يسمح له زملاء شروطه على الطرف الآخر، وهذا ما يسـمى بالرضـوخ والإذعـان حيـث يشـترط طرف ويوفق الطرف الآخر، إرادة مما يجعل مصالح الأخير بدون قيمة أو وزن.

4- الاستراتيجية القتالية: وتستخدم عندما يهتم أطراف التفاوض ليس بالربح فقط بـل بإلحاق الخسارة بالطرف الآخر، وتقوم على العدوانية والتطرف والمطالـب الكثـيرة وإهمـال مصالح الطرف الآخر، وعادة ما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الفشل، خاصة في ظـل تـوازن نسبي للقوى والمصالح.

5- استراتيجية المنظمة. تتلخص في أن التفاوض يمثل المنظمة وفلسفتها وأسلوب عملها التجاري.

6- استراتيجية المتفاوض الشخصي: وهي أن المتفاوض يمثل نفسه وعليـه فـإن أسـلوبه ونفسيته ستكون مؤشر السلوك التفاوضي وتعتمد هذه الاستراتيجية صغار التجار.

7- استراتيجيات (نيرنبرغ 1986):

أ- استراتيجية متى: وتهتم بعامل الزمن وتعتمد على الأساليب التكتيكية المعبرة عنها بالصبر والجلد والمفاجأة.

ب- استراتيجية كيف وأين: وتهتم بعامل المكان والتفاصيل وتعتمد على المشاركة والارتباط والتغطية الأوسع وأسلوب الـ «خطوة خطوة».

8- استراتيجة الهجوم الخاطف: وتقوم على اختيار وتقديم عرض معين بحيث يتوقع قبوله من الطرف الآخر دون حاجة إلى إجراء مفاوضات مباشرة.

9- استراتيجية التباعد والانتظار: وتقوم على اختيار وتقديم عرض معين بشروط جذابة للطرف الآخر يتفق مع رغباته ومصالحه إلى حد كبير.

10- استراتيجية (دنيس هاوفر 1982) وتقوم على:

أ- أخذ زمان المبادرة بالتقدم بمطالب كبيرة.

ب- المحافظة على زمام المبادرة طوال الوقت بهدف إرباك الطرف الآخر.

ج- اللجوء إلى الضغط والإغراء بهدف انتزاع أكبر قدر من التنازلات.

وينبثق من هذه الاستراتيجية العامة مجموعة من أساليب التحكم والضغط وهي:

1- التحكم بجدول الأعمال والإجراءات: كرفض التفاوض حول موضوع ما أو بند معين أو استبعاد مواضيع ترغب في التفاوض عليها. أو التحكم بإجراء شكلي يلحق الضرر بالطرف الآخر ومصالحه.

2- التحكم بالحدود: وذلك بهدف تقليص المجال الخاضع للتفاوض، ويشمل حدود سلطة اتخاذ القرار أو السياسات والحدود المالية أو القانونية.

3- التحكم بالسوابق: وتكون بالاستشهاد بالاتفاقات التي تم التوصل إليها سابقاً سواء مع الطرف المفوض نفسه أو أي طرف آخر.

4- التحكم بالوقت: كمحاولة تقصير الوقت المتاح للتفاوض أو محاولة تمديده، مما يلحق الضرر بالمفاوض وجدول الأعمال ويؤدي إلى قديم تنازلات سريعة بهدف التوصل إلى اتفاق.

هذا وقد اعتبر هاوفر أن هنالك نوعين من أساليب الضغط

الأول منهما: ما يمارسه المفاوض على المفاوض الآخر عن طريق:

1- المطالب الكبيرة منذ البداية:

2- التهديدات: سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مهذبة أو غيرها.

3- المأزق: وهي الوصول بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

4- المفاجأة: وهي التقدم باقتراح أو موضوع لم يكن متوقعاً.

5-التجاوز: كاتصال المفاوض برؤساء المفاوض الآخر، أو بمن يمثلهم لتفويض وضعه أو إضعافه.

6- فرق تسد: محاولة استغلال أي نقطة خلاف في الفريق المقابل والعمل على توسيعها.

7- الائتلاف: وهو تفريق الفريق الواحد والتعامل مع أعضائه كل على انفراد.

النوع الثاني: وهو ما يمارسه المفاوض على نفسه ويتمثل في:

1- الحلول السهلة للمشاكل المعقدة والتي تنطوي أحياناً على إغراء.

2- المفارقة: وهي التقدم بطلب كبير يتم التنازل عن جزء كبير منه.

3- المعطيات غير الصحيحة: وهي البيانات والمعلومات التي تؤدي القبول بها إلى الوقوع في فخ الآخرين.

4- الشروط الخفية: وهي ما يرافق المقترحات التي تمت الموافقة عليها والتي يعاد بحثها من جديد لتحقيق أهداف غير معلنة ضمن شروط جديدة.

5- التقطيع إلى شرائح: وهي قيام المفاوض بتقديم تنازلات صغيرة تشكل في مجموعها تنازلاً كبيراً.

6- المحادثات غير الرسمية: وهي قيام المفاوض بإجراء اتصال مع الطرف الآخر خارج أوقات التفاوض الرسمي حيث يعتبر أن ما تم بحثه رسمي وملزم للجميع.

7- الطيب – الشرير: وهو استعمال أسلوبين مختلفين من أعضاء نفس الفريق، أحدهما يمارس الضغط والتهديد والآخر يمارس الوعود واللين والمودة، ويهدف كلا الأسلوبين إلى تحقيق مصالح واحدة.

8- العرض النهائي: وهو ما يعلنه المفاوض كنوع من الضغط للتوصل إلى اتفاق.

9- المطلب الذي يقدم في اللحظة الأخيرة: وهو ما يقدم بعد التوصل إلى اتفاق، موهماً الطرف الآخر أنه مطلب بسيط، بينما القبول به يؤدي إلى الوقوع في مصيدة.

أساليب التحكم والضغط

شكل ( )

11- استراتيجيات التفاوض المبدئي (التفاوض على الواقع):

تم تطوير هذه الاستراتيجية في (مشروع هارفرد لبحوث التفاوض) والتي يتقرر فيها التفاوض على أساس الوقائع وليس من خلال عملية مساومة تتركز حول ما يقوله كأجانب أو ما سيفعله أو لا يفعله (فيشر واوري 1989، 16).

ترى هذه الاستراتيجية أن المشكلة الرئيسية هي التفاوض تكمن في الخطة المتبعة في عملية التفاوض، المرونة أو التشدد والصلابة وتقدم هذه الاستراتيجة الحل القائم على الوقائع والذي يعتمد على ما يلي:

1- لا تساوم على المواقف ولا تفاوض عليها: فهذا يؤدي إلى اتفاقات غير حكيمة ويعرض استمرار العلاقات للخطر، بل فاوض على أساس المصالح الواقعية.

2- التفريق بين المشكلة والأشخاص: مع النظر بعين الاعتبار إلى أن للأشخاص قيم وعواطف ووجهات نظر تختلط بالواقع وتعتبر عنها، كما أن للأشخاص مشاكل تتشابك مع المشكلة، ولهذا يجب أن يتم الفصل في العلاقة بين الشكل والجوهر في المشكلة ذاتها وتعريتها.

3- التركيز على المصالح وليس على المواقف: وذلك بتصنيف المصالح والاعتراف بها وتعددها وطروها بوضوح، ثم تمييز المشكلة وعزلها كي يبدأ الهجوم عليها من الطرفين باعتبارها مشكلة مشتركة لهما ويكون الهجوم شديداً وبعقل مفتوح يعكس الالتزام الدقيق بالمصلحة المشتركة تجاه المشكلة المشتركة.

4- ابتكار خيارات لمكاسب متبادلة: عن طريق تجنب الحكم على الأمور قبل الأوان، وتجنب البحث عن جواب واحد أوحل ثابت للمشكلة، ويتم هذا بعقد جلسة لالتقاط الأفكار المبدعة بين أعضاء الفريق الواحد، ثم بين الفريقين (بشكل غير رسمي) لإيجاد أفضل الحلول.

5- الإصرار على مقاييس موضوعية: حتى نتجنب التسوية على أسس أو معايير الإرادة والاعتبارات الشخصية، فإن هذه الاستراتيجية تعمل على إرساء أسس مستقلة عن إرادة الجانبين للرجوع والاحتكام إليها، أو بالاسترشاد بالاتفاقيات السابقة أو بتطوير المقاييس الموجودة بما يتناسب مع المشكلة القائمة.

هذا، وتقوم هذه الاستراتيجية طرقاً أخرى للتعامل مع الآخرين إذا كـانوا أكثـر نفـوذاً أو قوة، أو لم يتجاوبوا مـع موضـوعات التفـاوض أو إذا لجـأ أحـدهم إلى اسـتعمال الأسـاليب الملتوية، حيث ترى هذه الاستراتيجية أن عليك هنا أن تضع حداً للخـلاف وحـداً أدنـى لمـا يمكن أن تقبل به وتذكر دائماً، أن اعتبارك الأضعف يحميك من التوقـع عـلى اتفـاق في غـير صالحك وبالتالي لا يعطي للطرف الأقوى مـا يريـد، كـما أن فرصـتك في الاسـتعانة بطـرف ثالث (محايد) تبقى دائماً قائمة.

هذه هـي بعـض الاسـتراتيجيات المسـتعملة في التفـاوض والتـي يتوجـب عـلى الفريـق المفاوض أن يتعرف إليها، قبل الشروع في مرحلة التفاوض المباشر، كما أن اختيـار أي منهـا، يتوقف على عدة عناصر أهمها موضـوع المفاوضـات ومسـتواها وأهـدافها وميـزان القـوى السائد والصفة المتوقعة ومدى تكرارها.

كما أن نجاح أو فشل أي من هذه الاستراتيجيات في موقف تفاوضي ما، لا يعني النجـاح أو الفشل في موقف مماثل آخر، كما أن تأثير الأساليب المختلفة يتوقف عـلى وعـي المفـاوض لكافة أبعاد العملية التفاوضية، وعلى استعداد الفريق الآخر لتقبل هذه الأساليب من حيـث المبدأ.

3- اختيار رئيس وأعضاء فريق التفاوض والمستشارين:

أن التعرف على أساسيات العملية التفاوضية يؤدي إلى البحث عن الأشخاص القـادرين على تحويل هذه العناصر إلى واقع ومصـالح متحققـة، الأمـر الـذي يجعـل الاختيـار عـاملاً حاسماً لإنجاح العملة التفاوضية وتحقيق أهدافها.

هذا، وقد تعرض الباحثون إلى صفات وقدرات ومهارات هؤلاء الأشخاص، حيـث تـم تصنيفها كما يلي:

أهم الصفات الواجب توافرها في المفاوض:

1-الصبر
2- المرح
3-قوة الاحتمال
4- المرونة
5- الطموح المرتفع
6- الحضور الجيد
7- التصميم
8- الوضوح والدقة في النطق
9- العقلية المنظمة
10- الهدوء والنزاهة
11- الثقة بالنفس
12- الاستماع بالتفاوض
13- السرعة في التفسير
14- الموضوعية

15- مستوى عال من الإدراك والوعي ومعرفة ما يريد.

16- إرادة صلبة وواعية وقادرة على الرفض إذا تطلب الأمر ذلك، وقادرة على الانسحاب من المفاوضات إذا وجدت أنه لا يمكنها الحصول على ما تريد.

أما أهم المهارات فهي:

1- مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات.

2- مهارة الاتصال وتبادل المعلومات.

3- مهارة اعتماد الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك.

4- مهارة اتخاذ القرار التفاوضي.

5- مهارة تقديم الاقتراحات.

6- مهارة تطوير الاقتراحات السابقة.

وأهم القدرات الخاصة بالمفاوض هي:

1- القدرة على الإصغاء والتحليل.

2- القدرة على التأثير والتعامل مع الآخرين.

3- القدرة على التركيز.

4- القدرة على خلق الجو التفاوضي المناسب.

5- القدرة على تكوين نظرة شمولية لعملية التفاوض من واقع مصلحة المنظمة.

6- القدرة على معرفة نفسه وقوته وضعفه.

7- القدرة على بناء علاقات تعاونية مع الطرف الآخر.

8- القدرة على دعم اقتراح بادلة مقنعة.

9- القدرة على تفنيد اقتراح مضاد.

10- القدرة على جعل أهدافه الحقيقة سرية.

11-القدرة على حساب التكاليف.

كما ويمكن إضافة الخصائص التالية:

1- الولاء والانتماء للمنظمة.

2- الثقة والإيمان في مشروعية الأهداف والمصالح التي يسعى لتحقيقها.

3- الواقعية والصدق في التفاوض بحيث لا يفاوض على أشياء يعجز عن الوفاء بها.

4- القدرة على التمييز والفصل الدقيق بين المصالح والمواقف الراهنة والمستقبلية.

5- الاحتفاظ بالشك والتعبير بالتعاون والثقة.

6- القدرة على الابتكار والتطوع والإبداع.

7- الرغبة الحقيقة في التفاوض.

وقد عمد علماء السلوك إلى تلخيص ما سبق بما يلي:

1- القدرة الفكرية: وتشير إلى القدرة على التدبير والتفكير السليم والتحليل المتزن للأمور والنظرة المجردة.

2- القدرة الإنسانية: وتشير إلى حسن التعامل والتصرف وإنشاء علاقات إنسانية سليمة وفعالة مع المفاوضين.

3- القدرة الفنية: وتشير إلى فهم وإدراك هدف التفاوض واستراتيجية وتكتيكية.

وبخصوص المستشارين أو الخبراء الذين يمكن اللجوء إليهم، فإنه ينصح «أن يكون استخدامهم في أدنى الحدود عند الضرورة القصوى» على أن يكونوا من ذوي المعرفة الواسعة والعميقة والاختصاص في موضوع التفاوض وخاصة من الناحية الفنية.

لأن مجموعة الصفات والمهارات والقدرات المتنوعة موجودة كلها أو بعضها لدى الأفراد، وهي قابلة للتعليم والنمو والاكتساب بالتدريب، كما قد تكون كلها أو أغلبها أو بعضها مطلوبة بدرجات متباينة بتباين الوظائف والأعمال، ويتوقف نجاح المرء في عمله أو ما يقوم به من مهام، على مدى توظيفه لما هو موجود لديه من ذكاء وقدرات ومهارات عامة وخاصة في عمله، أو ما يقوم به من مهام التوظيف أو الاستخدام الأمثل لما لديه لتشكيل مهارة الإقناع التي تعتبر أهم المهارات الحيوية المتطلبة لعملية التفاوض، باعتبارها المهارة اللفظية التي عن طريقها تصاغ العبارات والألفاظ على نحو يرضي كل الأطراف المتنازعة في آن واحد، فهي مهارة محورية، مركبة تستمد مقوماتها من توظيف مختلف المهارات الأخرى.

2- مهارات التفاوض المباشر (بعد الاجتماعات):

تهدف هذه المرحلة إلى استثمار كافة المعلومات والمهارات في الموقف التفاوضي المباشر بالشكل الأمثل، والذي يؤدي إلى تحقيق المصالح والأهداف والتوقعات.

تقسم هذه المرحلة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

1- الافتتاح.

2- التفاوض المباشر والتنازلات.

3- نهاية الجلسة والقرار التفاوضي.

وفيما يلي توضيح لهذه الأقسام:

1- الافتتاح:

«لا بد أن نخلق المرحلة التمهيدية التي تسبق بدء عملية التفاوض جواً مناسباً ومريحاً للمفاوضين، مما يساهم في تسهيل التفاوض وإنجاحه».

ولتحقيق ذلك، فإن على المفاوض أن يقوم بما يليك

1- أن يتعاون مع الطرف الآخر بالإجراءات والترتيبات اللازمة لتحضير وتجهيز مكان عقد المفاوضات.

2- الحضور، وقبل الموعد المحدد إلى المكان المقرر للمفاوضات.

3- أن يتبادل مع الطرف الآخر، وقبل بدء المفاوضات مباشرة، بعض الأحاديث الاجتماعية العامة التي تلطف الأجواء.

4- يسند رئيس الفريق المفاوض، مهمة عمل محضر لأحد أعضاء الفريق على أن يسجل كل ما يقال، ويجتهد الرئيس عادة في الحصول على توقيع الرئيس المقابل على هذا المحضر.

5- يتم التعارف بين أعضاء الفريقين، ويتم تبادل كتب التفويض الممنوحة لكل طرف.

6- يلقى رؤساء الوفود كلمات الافتتاح، أو عرض الإطار العام للموضوعات دون التعرض المباشر للمصالح. وهذه الكلمات عادة ما تكون قصيرة عامة ومختصرة.

7- يتم بحث الإجراءات التي سوف يتم اعتمادها خلال جلسات التفاوض، ومن الضروري التوصل إلى اتفاق بشأنها، حتى لا تصبح بحد ذاتها موضوعاً للتفاوض.

8- يتم عرض جدول الأعمال (إن وجد) وتحديد الموضوعات وترتيب الأولويات.

وإذا كانت موضوعات التفاوض متعددة، يمكن رفع جلسة الافتتاح، على أن تستكمل في وقت آخر يتم الاتفاق عليه.

تساهم هذه الجلسة في التنبؤ بما يمكن الحصول عليه من التفاوض، والحد الأدنى والأعلى لما يمكن أن يقبل وما يمكن أن يرفض.

2- التفاوض المباشر: عرض وتبادل المعلومات:

أن جوهر المعلومات التفاوضية هو تبادل المعلومات الشفوية أو المكتوبة، والتي تساعد على التعرف إلى حاجات ومصالح ومواقف الطرف الآخر، بهدف التوصل إلى حلول مشتركة وللانتقال من موضوع إلى آخر ومن مرحلة إلى أخرى تليها.

وتبادل المعلومات يعني وجود عملية اتصال مباشر بين طرفين أو أكثر، بهدف التأثير على الطرف الآخر. في اتجاه محدد لخدمة الموقف التفاوضي، حيث يلجأ المفاوضون أثناء الاتصال التفاوضي المباشر إلى ممارسة نوعين من الفنون هما فن الإنصات وفن الاتصال والتواصل والذي يسهل عملية انتقال وتبادل المعلومات في الاتجاهين بما يديم استمرار الحوار التفاوضي لتحقيق أهدافه.

أولاً: «فن الإنصات والاستماع الجيد»:

يمارس المفاوضون المهرة هذا الفن للحصول على المعلومات الحيوية لاستمرار التفاوض، وللخروج بقرارات مشتركة تلبي مصالح الطرفين، إذ أن الاتصال يشجع المتكلم على الاستمرار في الحديث. ويوفر للمستمع فرصة التأكد من سلامة ما يسمع عن طريق إعادة صياغة ما سمعه بالأسلوب الشخصي، كما يساعده على إقصاء المعاني التي لم يقصدها المتكلم ويوفر فرصة جيدة لرصد وتحليل الحركات التعبيرية للجسم ثم استجابة لها بما يديم عملية الاتصال وتدفق المعلومات والتقاط الأفكار والعناصر الرئيسية للموضوع ويعكس تفهمه.

ثانياً: فن الاتصال والتواصل «الحصول على معلومات»:

يهدف هذا الجانب السلوكي إلى استمرار تدفق المعلومات وتوظيفها للوصول إلى نتائج أفضل للطرفين، فكثيراً ما تصدر عن المفاوضين أفعال وأقوال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاستمرار في الاتصال التفاوضي، أو تحمله على اتخاذ مواقف دفاعية في الحديث تلتصق بالمواقف أكثر من التصاقها بالمصالح المشتركة ولمعالجة ذلك، يتجنب المفاوضون المعوقات التالية:

1- التسرع في التقييم أو التعليق: إن التسرع في إصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤدي إلى إصدار التعليقات غير المفيدة والأحكام غير الناضجة، ولهذا يلتزم المفاوضون بمبدأ تأجيل الحكم حتى تنتهي مناقشة جميع الأفكار، ويوجهوا الأسئلة الاستيضاحية للتأكد من استيعابهم لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر.

2- العبارات التقريرية: هي ما يفيد التقرير القطعي أو الحزم والتأكيد، وعادة فإنها تدفع بالآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة، وهذا يؤخر التوصل إلى اتفاق، فبدلاً من استعمال عبارة «أنتم دائماً تتصدرون قائمة المحرضين على الاضطرابات» يمكن استخدام عبارة تقريبية مثل «اعرف كيف حدث هذا، ولكن على كل حال، ألاحظ أن بعضكم على

الأقل قد شارك في الاضرابات السابقة» إن عبارة كهذه تؤدي إلى استرخاء النفس للطرف الآخر، ويمكن بها أن تتجنب دفاعه ومقاومته.

3- مقاطعة الآخرين: إن مقاطعة المتحدث تشل أفكار وتسبب له الارتباك وتنشر الضوضاء ويلجأ المفاوضون إلى الإنصات والتركيز على ما يقال ولا يجلسوا متحفزين لرد، فالقاعدة الرئيسية هنا: دعه يتكلم وسيكون لك الوقت الكافي للكلام، كما يحرص المفاوضون أثناء الاجتماعات على تجنب إظهار الغضب بالرغم من شعورهم به، ويفضل أن لا يصدر عنهم ما يوحي بذلك، فالغضب يرتبط من شعورهم به، ويفضل أن لا يصدر عنهم ما يوحي بذلك، فالغضب يرتبط بالموقف والدفاع عنه، وإذا ما شعر أحدهم بالغضب نتيجة مقاطعته بالحديث مثلاً: فإنه يعلق بشكل غير مباشر كان يقول «لا تقلق بشأن هذه المسألة، اعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما انتهى من الحديث» بدلاً من عبارة «إذا لم تتوقف عن مقاطعتي، سوف أغادر القاعة».

4- تكرار النصح والإرشاد: ليس المفاوض أباً روحياً للمفاوض الآخر، بل شريكه في التوصل إلى قرارات وحلول مشتركة، وبدلاً من النصح الذي يعبر عن التعالي والفوقية وقد يعني التهديد، يمكن توجيه أسئلة أو مشاركة الآخرين مشاكلهم دون التدخل في شؤونهم، وبدلاً من استعمال عبارة «المفروض أن يتم التعاون بيننا بشكل دائم» يمكن القول «ما هي أفض الطرق من وجهة نظركم لاستمرار التعاون بيننا».

إن سؤالاً كهذا يعبر عن الاحترام ويفتح مجالاً رحباً للحصول على معلومات واقتراحات جديدة.

5- أسئلة الاستدراج: إنها ما يخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر وتسبب له الغضب وتؤدي إلى فقدان الثقة، والمفاوضي أثناء اتصاله بالآخر، يلجأ إلى

استعمال الأسئلة الذكية غير المباشرة والمفتوحة، كما أنه لا يطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما يطرحه أثناء الحديث.

إن الأسئلة الاستدراجية واللوم، والتعالي أو العبارات التقريرية تسبب ردوداً مماثلة، وبدلاً من سؤال «أنت لا تحبذ الخطة الجديدة، أليس كذلك؟» يمكن تحويل المعنى وصياغته على شكل سؤال مفتوح هكذا «كيف تشعر إزاء الخطة الجديدة؟ وما هو تصوركم لنتائج الخطة البديلة».

6- المجادلة: أن تصلب كل طرف في موقفه، وتمسكه بوجهه نظرة فقط، والبحث عن الصواب والخطأ، يفسد العلاقة الطيبة، ويترك انطباعاً بعدم الرضا ويقلل من احتمالات اللقاء في المستقبل، وبدلاً من هذا يستطيع المفاوض الصبور أن يستمتع بفن الإنصات والاستماع الجيد، ويدع المفاوض الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدره وأثناء ذلك يستخرج المعلومات التي يريدها ويوظفها لصالح الطرفين كما يستطيع أن يحدد نقاط الالتقاء والاتفاق ونقاط الخلاف بما ينعكس على المقترحات التي يستطيع التقدم بها لاحقا.

7- ممارسة بعض العادات المعوقة: أن تكرار النظر في الساعة أو منظر على الحائط، أو مراجعة الأوراق، أو النقر على الطاولة، أو الالتفات بعيداً عن عيني المتكلم أو التأرجح في المقعد، إلى غير ذلك من هذه العادات، بسبب شعوراً من الضيق لدى المتحدث وتجعله متردداً في الاستمرار بالحديث وتولد لديه شعوراً بعدم احترام الشخص المقابل له.

تعتبر هذه المعوقات الخطر الرئيسي على استمرار تبادل المعلومات، والتي تعين المفاوض على التقدم باقتراحات محددة تلقي قبول الطرف الآخر كما أن التعرف عليها، يساعد في تحسين إدامة الحوار التفاوضي ونوعية المعلومات التي يتم تبادلها.

3- عرض وتبادل الاقتراحات:

يؤدي تبادل المعلومات إلى تكوين انطباع حول الاقتراحات التي يمكن الإنفاق عليها والتي يمكن رفضها، لهذا فالمقترحات الواضحة المعالم والمحددة الأهداف، قد تختصر الوقت وتساعد في الوصول إلى اتفاق إيجابي كما يمنع الدخول في مناقشات ومجادلات جانبية تلحق الضرر بالعملية التفاوضية.

ويفضل أن تكون هذه المقترحات مدروسة بعناية على أن يتوفر للمفاوض أكثر من بديل لمقترحاته في نفس المعنى والمحتوى ولكن بصيغ مختلفة ويفضل أن تكون مكتوبة.

وحتى تكون الاقتراحات بناءة وإيجابية فإن اشتراك الطرفين في تبادلها وعرضها وصياغتها يجعل الاتفاق عليها أمراً ممكناً، وخاصة إذا كان هذا في بداية جلسات التفاوض، والذي يبرز التزاماً شخصياً لدى الجانبين باحترام ما تم صياغته ومتابعته والدفاع عنه.

تنسيق العلاقات بين المواقف والمصالح:

يختلف الباحثون حول الاقتراحات التي تقدم في مرحلة التفاوض المباشر وهل تعبر عن المواقف الثابتة للأطراف التفاوضية، أم تعبر عن مجموعة من المصالح المباشرة وغير المباشرة والأهداف أيا كان مستوى تصنيفها.

يرى (فيشرواوري) أن المشكلة الحقيقية في المفاوضات، لا تقع في الصراع بين المواقف، وإنما في الصراع بين حاجات كل جنب ورغباته واهتماماته ومخاوفه... فالموقف هو الشيء الذي قررت القيام به والمصلحة هي الشيء الذي يدفعك إلى هذا القرار.

بينما يعرف د. ناجي معلا الموقف بأنه «يمثل حالة من الحفز الذهني الذي ينطوي على قدر من الاستعداد السلوكي، ويتكون من عوامل شعورية وإدراكية، ويمثل مرحلة من السلوك الخفي الذي يتحول إلى سلوك فعلي إذا توفرت شروطه التعبير عنه بالقول أو بالعمل، فهو حالة ذهنية تتضمن مضمون سلوكي أقل عمقاً من المضمون السلوكي الذي ينطوي عليه النية، بينما ترتبط المصالح بالحاجات وتعظيم المنافع وزيادة النفوذ.

يرتبط الموقف إلى حد كبير بثقافة الفرد ومعتقداته التي تزوده دائماً بمواقف جاهزة حيال القضايا المختلفة في ظل ظروف إيجابية تسمح له بالتعبير عن الموقف، ولكن قد يوجد تناقض بين موقف الفرد نفسه والمصلحة التي يسعى للحصول عليها، حيث يشير كل منهما إلى اتجاه معاكس، خاصة في ظروف عدم التوازن النسبي بين قوى المفاوضين، ففي الوقت الذي يدافع ممثلو العمال عن مواقفهم في موقف تفاوضي مع أصحاب العلم والإدارة، فإن مصالحهم الشخصية تكون عرضه للخطر إذا قررت الإدارة مثلاً الاستغناء عن خدماتهم، ولهذا فإن تغليب الموقف على المصلحة أو العكس، يعتمد على عمق وعي الفرد للحالة وللبدائل المتاحة وفرص النجاح المحتملة ومدى تحضيره للتفاوض ونوع وحجم المعلومات المتوفرة لديه.

ينتج عن عرض الاقتراحات وتبادلها، اقتراحات مشتركة تصاغ على شكل جدول أعمال، يمكن أن ترتب فيه الموضوعات أبجدياً بحيث لا يظهر الوزن أو الأهمية التي يعلقها المفاوضون على الموضوعات.

4- التنازلات:

تميز هذه المرحلة بظهور عامل المساومة بين طرفي التفاوض والتي بمقتضاها تبادل التنازلات للوصول إلى اتفاق، وهنا تعتبر الخطة الضمان الأساسي للحد من تقديم تنازلات غير مدروسة حيث يفترض في الخطة أنها وضعت حدوداً دنيا لما يمكن قبوله، والتنازل على أساسه، أو رفضه بما يمكن المفاوض من انتهاز اللحظة المناسبة لتقديم التنازلات لإنقاذ الصفقة وبما يمكنه من الحصول على تنازلات مقابلة.

5- مهارات المفاوضين في التنازلات:

إن عملية التفاوض منذ البدء في التخطيط، ومروراً بكلمات الافتتاح وتبادل المعلومات والاقتراحات، تؤدي إلى تصور لما يمكن الاتفاق عليه وما يمكن رفضه، وبالتالي الوصول

إلى فهم مشترك من الطرفين تجاه القضايا المختلفة حيث تظهر الحاجة أكثر إلى معالجة هذا الفهم، وخاصة القضايا التي تشكل عائقاً أمام الوصول إلى اتفاق، وهذا ما يشكل المحرك الرئيسي للبدء بالمساومة وتقديم التنازلات المتبادلة لتقليص مساحة الاختلاف وتوسيع قاعدة المصالح والاهتمامات المشتركة.

إن التنازلات لا تعني الإذعان للطرف الآخر وإنما التسليم بأن لكل طرف مفاوض مصالح وأهدافاً معترفاً بها، ومشروعة ويمكن أن يحققها وعلينا أن نساعده في الوصول إليه.

يساعد هذا الفهم والتسليم على ممارسة التنازلات بنوع من القبول ويمهد للاتفاق ويحقق الرضا، حيث أن كل طرف برضا بتحقيق جزء من مصالحه على أن يترك للطرف الآخر جزءاً مساوياً من المصالح للانتفاع بها.

تساهم الخبرة التفاوضية والإعداد والترتيب الجيد في تحديد الوقت المناسب لتقدم التنازلات، بحيث لا تتم بشكل متسرع بما يوحي بضعف الموقف التفاوضي للطرف البادئ بها، كما لا تأتي متأخرة بما يوحي بالتصلب، وإنما في اللحظة المناسبة التي من شأنها أن تحدث انعطافاً حقيقاً في مجرى المفاوضات، ولكن ليس من دون مقابل.

يلجأ المفاوضون إلى تقديم تنازلات أقل أهمية مقابل الحصول على تنازلات أكثر أهمية، علماً أن وزن «الأهمية» يتفاوت عند المفاوضين، فقد يلجأ أحدهم إلى إيهام الطرف الآخر أن تنازله عن موضوع أو مبدأ هو تنازل كبير تم تقديمه حفاظاً منه على التوصل إلى اتفاق، بينما يكون في الحقيقة قد قدم تنازلاً لا أهمية له بالنسبة إليه، وهنا تكمن مشكلة عدم التأكد التي تواجه المفاوض إذ أن المفاوضين عادة ما يتجنبون تعليق أي وزن أو أهمية على الموضوعات، كما أنهم يميلون إلى تقليل أهمية التنازلات التي يحصلون عليها.

لهذا، ينصح المفاوضون بأن يعلقوا أهمية كبيرة على موضع ما في بداية المفاوضات، على أن يدرج الموضوع نفسه على قائمة التنازلات، بحيث عندما يتم التنازل عنه، يحصل مقابله على منافع أكبر ويعزز سلوكه التفاوضي الإيجابي الذي يساهم في إنجاح المفاوضات.

وكي تحقق التنازلات هدفها، على المفاوض مراعاة ما يلي:

1- عدم تقديم تنازلات «إعلامية» قبل بدء التفاوض، مما يفقد المفاوض فرصة أساسية أثناء المفاوضات ويضعف موقعه التساوي.

2- أن تكون التنازلات متبادلة وأن يكون ثمن لكل تنازل يدفعه الطرف الآخر.

3- تقديم التنازلات في الموضوعات ذات الأهمية الأقل (بمعنى التدرج في التنازلات من الأقل أهمية إلى الأكثر أهمية).

4-تقديم التنازلات المجانية التي لا تكلف المفاوض شيئاً هاماً مقابل الحصول على ثمن لها.

يقترب المفاوضون من الوصول إلى النهاية، حيث تأتي المرحلة اللاحقة لتنازلات، وهي نهاية الجلسة واتخاذ القرار التفاوضي، وحتى يكون الاقتراب هادئاً ومتفاعلاً ويخدم الأهداف التفاوضية، فإن على المفاوض أن يركز اهتمامه ويستذكر ما يلي:

1- تركيز الهجوم على المشاكل باعتبارها تحد للجميع بدلاً من لوم الجانب الآخر فهذا يؤدي إلى الدفاع عن الموقف وينتج لوماً مقابل.

2- المبادرة لاختراق توقعات الطرف الآخر أو مخالفتها أو القيام بتصرف ما يرضي هذا الطرف ويولد لديه الثقة.

3- المحافظة على مشاعر الآخرين دون الإساءة إليها مع الاعتراف بأهميتها ومشروعيتها.

4- المحافظة على إظهار الانسجام والتكامل بين أعضاء الفريق حتى لا يصبح عرضه للاستفراد.

5- الاحتفاظ بالشك، فهذا لا يضير أحداً، والتعبير بأسلوب يعكس الثقة.

6- عدم تقديم وعد يعجز المفاوض عن الوفاء به.

7- عدم إهمال مصادر القوة، فهي تخدم الوضع التفاوضي.

8- مقاومة الضغط والإكراه وإعلان الاستجابة للمصالح المشتركة.

9- اعط مفاوضك انطباعاً بأهمية لقائك وجلوسك معه، فهذه فرصة ثمينة للاتفاق ويمكن الإشارة إلى القوى المنافسة أو الرافضة للتفاوض والتي يهمها أن تفشلا معاً.

مع التأكيد الدائم، بأن الفريق الآخر يحتاج إليك للوصول إلى اتفاق وأن اعتبارك الأضعف في المفاوضات يحميك على الأقل من التوقع على نتائج في غير صالحك.

6- نهاية الجلسة:

أن الهدف النهائي للمفاوضات هو الوصول إلى اتفاق مشترك يحقق الرضا، وسواء كانت المفاوضات جلسة واحدة أو عدة جلسات أو جولات فإنها بالتالي ستصل إلى النهاية بغض النظر عن النتائج المتحققة.

إن تبادل المعلومات، والتنازلات والوصول إلى الفهم المشترك المتبادل يعني أن المفاوضات تقوم على الاتفاق والاختلاف في الوقت نفسه وهذا ما يؤدي إلى بلوغ حد الاتفاق النهائي على الحل الذي يلبي مصالح الطرفين معاً، وهنا يتعين عليها «أن يلخصا ما تفاهما عليه بوضوح كامل».

تعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل إجهاداً للمفاوضين لأنها تنطوي على تقديم التنازلات بشكلها النهائي، كما وتتطلب التوصل إلى صياغة قرارات مشتركة تجسد ما تم التوصل إليه

وتدوين ذلك وغالباً ما يتم البحث عن صيغ ملائمة يتم الاتفاق عليها حول النصوص، خاصة إذا أوجب الإعلان عنها.

تتكون النصوص الأخيرة من مجموعة من الكلمات والتي تشكل المعنى العام للعبارة، وتؤخذ بعين الاعتبار (المعاني المختلفة للكلمة الواحدة بما يعني اختيار الكلمات بدقة إذ غالباً مما ينشأ اختلاف لاحق على تفسير هذه النصوص، والتي يفسرها كل طرف بما يلائم مصالحه ومواقفه، ولعل قرار مجلس الأمن الدولي رقم 242 بنصيه الإنجليزي والفرنسي- خير مثال على ذلك.

7- اتخاذ القرار:

تذهب الوفود إلى أجزاء المفاوضات بصلاحيات واضحة، منها صلاحية بحث ما يجد من موضوعات، وحرية اتخاذ القرار المناسب، وهذا يعتمد على موضوع أو موضوعات التفاوض والثقة في قدرات الفريق المفاوض وخبراته في هذا المجال.

غير أن هناك مفاوضات أخرى، يتطلب اتخاذ القرار فيها العودة إلى مستويات أعلى في التنظيم، تكون قانونياً هي صاحبة الصلاحية والاختصاص بهذا وهنا، تكون مهمة الفريق هي البحث والنقاش والتفاوض للتوصل إلى اتفاقيات مبدئية تأخذ وضعها النهائي بعد التصديق عليها من هذه الجهات.

إن تحديد صلاحية الفريق في عدم تفويضه حق اتخاذ القرار، يؤدي إلى مزيد من اليقظة والتركيز لدى المستويات الأعلى ويعطيها الوقت الكافي لتقرير مدى صلاحية الاتفاق المبدئي ودراسة ما تم التوصل إليه بعناية، ومن جهة أخرى فإن عدم التفويض يحمي المفاوضين من التوقيع على اتفاق في غير صالحهم، ويوفر لهم فرصة مقاومة الضغوط المختلفة بدعوى أن القرار ليس في يدهم.

هذا، ويرتبط التفويض باتخاذ القرار بشكل عالم بمستوى الوفد المفاوض نفسه، فعندما يفاوض مدير عام أو رئيس دولة فإنه غالباً ما يتخذ القرار مباشرة دون الرجوع إلى الهيئات الأخرى إلا في وقت لاحق كعرض الاتفاقية على إرضاء مجلس الإدارة أو مجلس الأمة، وفي هذه الحالة، فإنه من الأهمية بمكان عدم اللجوء إلى القرارات النابعة من وهي اللحظة أو الشخصية، وينصح دائماً (في هذه الحالات) بالعودة إلى المستشارين للاسترشاد بتوصياتهم.

1- القرار الأنسب:

القرارات هي المخرج الطبيعي لعملية التفاوض، ينتج عنها أثر وتخلق وقائع وقرارات أخرى، ذات طبيعة متعددة على الأراضي الأمر الذي يوحي بضرورة توخي الحرص في اختيار القرار الأنسب في اللحظة المناسبة ضمن القرار نفسه، وطبيعته العملية التفاوضية التي يكتنفها الشك والمفاجآت وهذا ما يلزم المفوض إلى تحديد ما يريد، هل يرغب بالحصول على صياغة قوية أم يريد إنجازات، هل يريد اتفاقات، هزيلة لا تصمد أمام النقد أم يريد اتفاقيات تعيش على الأرض؟

إن هذه الأسئلة تدفع بالمفاوض إلى ترصد اللحظة الحاسمة التي تعكس التطور النوعي للمعلومات والمواقف إلى الدرجة التي تسمح له باتخاذ القرار والتي يشارك المفاوض في بلوغها بعدة طرق منها:

1- إعادة النظر في افتراضاته ومدى صحتها، فقد تكون خاطئة.

2- عدم تقديم عروض إضافية أكثر من تلك التي قبلوا بها.

3- استغلال الوقت المتاح بشكل أمثل.

4- المحافظة على مشاعر الآخرين، خاصة إذا كانوا سيخرجون من المفاوضات بحصة أقل، حيث على المفوض ههنا أن يشعرهم أنهم أيضاً قد حققوا فوزاً.

5- أن يعمل كل ما في وسعه من أجل أن يكون قرار الجانب الآخر سهلاً باتباع الآتي:

أ- كتابة مسودات بعدة اتفاقات ممكنة، مبتدئاً بأبسط الحلول، وتوقع ما يمكـن أن يوافـق عليه الجانب الآخر واستعراض البنود التي تناسب الطرفين.

ب- محاولة تقليص عدد الذين يجب أن يوافقوا فكلما قل عددهم زادت فرض الاتفاق.

ج- صياغة اتفاق من السهل على الفريق الآخر أن ينفذه.

د- يساعد في ذلك أن يكون الاتفاق شرعياً وعادلاً.

هـ- يوفر هذا للطرف الآخر فرصة تلقي تعليمات جديدة تجعل قراره أكثر سهولة.

2- تحسين القرار:

هناك أدلة واقعية تشير إلى أن المتفاوضين غالباً ما يفشلون في اغتنام النتـائج ذات الفوائـد المتبادلة المتاحة أمامهم، بسبب عدم الكفاءة في التفاوض واتخاذ القرار، الأمـر الـذي يـوحي بضرورة محاولة تحسين القرارات التـي تنهـي عمليـة التفـاوض حيـث أنـه بالإمكـان إيجـاد أسلوب جديد لتحسين فعاليـة المفاوضـات مـن خـلال تحسـين عمليـة صـنع القـرار لـدى المتفاوضين للعناصر والمتغيرات الداخلة في عملية صنع القرار التفاوضي على مسـائل مثـل: تقدير الاحتمالات، أساليب حل المشـاكل وتطـوير البـدائل، أسـاليب التـأثير في العلاقـات التفاوضية، تطـوير كفـاءة الاعـتماد عـلى الاجتهـاد الشخصيـ، القـدرة عـلى التنبـؤ، زيـادة الصلاحيات، المعلومات، مستوى الطموح، الاتصال، المرونـة والتخطـيط، كلهـا متغـيرات وعناصر تدفع باتجاه تحسين نوعية القرارات النهائية وتؤدي إلى الحصول على منـافع متبادلـة وفوائد أعظم.

وتجدر الإشارة قبيل الانتهاء من هذه المرحلة إلى أن متابعـة المفاوضـات وتوجهها أثنـاء عقد الجلسات وحتى اتخاذ القرار (في حالة التفـويض بهـا) تـتم بأشـكال متعـددة أهمهـا أن

القيادات الأعلى في التنظيم أو الدولة تتابع وبشكل تفصيلي مجريات وتطور المراحل التفاوضية عن طريق الاتصال بأحد الأعضاء المساعدين الذين توكل لهم هذه المهمة بداية، ومن خلال هذا الاتصال يتم نقل التعليمات والمعلومات والوثائق التي تطلب حيث يقوم هذا العضو بنقل ما يصل عليه إلى رئيس الفريق الذي يستخدم كل ذلك في عملية التفاوض وبما يتناسب مع تطورها وحتى النهاية.

أخيراً فإن نهاية جلسة أو جلسات أو جولات تنتهي إما على شكل اتفاق شفهي لا يؤدي إلى توقيع عقد، حيث يفضل أن يلخص الاتفاق ويرسل على شكل كتاب إلى الطرف الآخر، وقد تنتهي المفاوضات بالتوقف المؤقت أو النهائي أو أن المفاوضات تواكب تحرير نص الاتفاق.

مرحلة ما بعد التفاوض

تقييم المفاوضات:

تهتم المنظمة بالاتفاقات التي تم التوصل إليها وبالنتائج عن هذه الاتفاقات وسواء كانت إيجابية أو سلبية فإنها تخضع لعملية تقييم بهدف التحقق من مدى مطابقة الاتفاقات والنتائج مع ما تم تخطيطه أو بما ينسجم مع المصالح والسياسات الخاصة بالتنظيم عن طريق قياس ذلك على المعايير التي تم تحديدها في خطة التفاوض وذلك لإصدار الأحكام المناسبة بشأن هذه الاتفاقات والنتائج. ومن ثم العمل على تطوير النتائج الإيجابية، وتحديد الانحرافات السلبية وبيان أسبابها للعمل على تصحيحها.

تمارس المنظمة عملية التقييم منذ بداية التخطيط للتفاوض (شكل رقم 5) ومع الشروع في التفاوض المباشر، تبدأ المنظمة بمراقبة أداء وسلوك ومستوى تقدم الفريق المفاوض لتحديد العلاقة بين ذلك وتحقيق الأهداف، كما يبدأ الفريق المفاوض في عملية التقييم منذ اللحظة الأولى أيضاً للتخطيط والاستعداد للتفاوض، وخاصة مع بدايات الاتصال

التفاوضي مع الفريق الآخر، حيث يبدأ في اختبار صحة الافتراضات والمعلومات والمواقف التي يستند إليها، ويتم رصد وتسجيل كل ما يجري أثناء المفاوضات من أداء أو سلوك أو تبادل يستند إليها، ويتم رصد وتسجيل كل ما يجري أثناء المفاوضات من أداء أو سلوك أو تبادل للأفكار والمقترحات والتوقعات والتي تشكل رصيداً يمكنهم الاعتماد عليه في تقييم المفاوضات وخاصة التقييم النهائي والشامل لها، بينما يقوم رئيس الفريق المفاوض بممارسة الرقابة المباشرة على أداء الفريق بما يشمل الإشراف على عمل وسلوك كل أعضاء الفريق.

هذا وقد يتم تكليف فريق ثالث من خارج المنظمة للقيام بمهمة التقييم الشامل بهدف الحصول على أحكام أكثر موضوعية تساعد في توفير تغذية عكسية أفضل سواء كانت الانحرافات المتحققة إيجابية أو سلبية.

تشكل أهداف التنظيم ومصالحه المعيار الرئيسي الذي يجب القياس عليه للتحقق من كيفية ومدى تحقيق هذه الأهداف والمصالح، ومع ذلك فإن هناك عناصر وأسئلة أخرى يجب الاهتمام بها وإثارتها للحصول على إجابات محددة بشأنها، تثري عملية التقييم وتجعل الجدوى المتحققة أكبر خاصة إذا كانت النتائج إيجابية ومن هذه الأسئلة ما يلي:

1- هل كان الاتفاق مطابقاص للتوقعات، ولما تم تخطيطه؟

2- هل كانت النتائج المتحققة معبرة عن المصالح والأهداف وتخدم المواقف والسياسات العليا للتنظيم؟

3- هل يمكن البناء على النتائج المتحققة لتحقيق الأهداف المتوسطة أو البعيدة المدى؟

4- هل استطاع الاتفاق أن يخلق ظروفاً جديدة على الأرض، وهل انعكس التقدم في المفاوضات على أرض الواقع.

5- ما أثر ذلك على الموضوعات التي سيتم بحثها لاحقاً؟

6- ما هي الفترة الزمنية الكافية للتحقق من حسن نوايا الطرف الآخر والتزامه في تطبيق الاتفاق؟

7- ما هي العواقب أو التوقعات التي تلي تنفيذ الاتفاق؟

شكل ( )

وحيث أن النتائج هنا تشير إلى أن قرار التفاوض كان صحيحاً وأن النتائج إيجابية، فإن المنظمة تسعى إلى أوسع قاعدة المصالح المشتركة، والعمل على تطوير الاتفاقات ملاحقة على أن يتم تحديد وتصحيح أي انحراف سلبي في الإجابات المتحققة مهما كان حجم هذه الانحرافات.

وخلافاً لما سبق، فقد تكون النتائج سلبية، بما يعني حصول انحرافات عن الخطة وابتعاد عن الأهداف أو عدم تلبية للمصالح أو تعثر المفاوضات وفي هذه الحالة فإن التقييم يأخذ اتجاهاً آخر يركز على معرفة هذه الانحرافات وتحديد أسبابها بعدة أسئلة منها:

1- هل كان قرار التفاوض أساساً صحيحاً أم كان خاطئاً؟

2- هل كان الاستعداد للتفاوض غير كاف؟

3- هل كان المفاوضون قادرين على نقل أفكار التنظيم والدفاع عن مصالحه بشكل جيد؟

4- هل كان يجب أن نستمر بالمفاوضات أم كان يجب أن نؤجلها أو نلغيها؟

5- ما هي أكثر النتائج خطورة من جراء ذلك؟

6- أيها أفضل الوصول إلى اتفاقيات هزيلة والبناء عليها أن البحث عن أهداف أخرى أقل أهمية؟

7- هل كانت الانحرافات السلبية ناتجة عن التخطيط، أو اختيار الفريق المفاوض أو توازن القوى أم عائدة إلى الاستراتيجيات التفاوضية أو غياب الرقابة؟

8- كيف يمكن تحديد أسباب هذه الانحرافات بدقة وكيف يمكن تصحيحها؟

9- ما هي البدائل المتاحة للتنظيم؟

10- هل تم استنفاذ كل الوسائل والأساليب التي كان من شأنها أن تحقق نتائج أفضل؟

11- كيف يمكن الاستفادة من التجربة لخدمة عملية تفاوضية جديدة؟

3- التغذية العكسية:

يعتبر تحديد أسباب الانحرافات هو العامل الرئيسي في عملية تقييم المفاوضات، كما يصبح من الضروري اتخاذ القرار المناسب للتصحيح سواء تعلق هذا بالتخطيط أو مستوى وطبيعة الأهداف أو الريف المفاوض أو من حيث الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الفريق الآخر أو لغياب التعزيز أو الرقابة والتقييم المباشر.

يؤدي تقييم عملية التفاوض إلى نتيجتين أساسيتين هما نتائج إيجابية يمكن تطويرها أو نتائج سلبية يجب تحديد أسبابها وطرق علاجها، وفي كلتا الحالتين فإن المعرفة والمعلومات المتحققة تشكل تغذية عكسية هامة تعود لتؤثر بشكل أو بآخر في نسيج المفاوضات بدأً من الاستعداد للتفاوض وحتى النهاية. وتشكل أحد أهم المدخلات ذات العلاقة المباشرة بالمخرجات المتوقعة، الأمر الذي يعطي التنظيم والفريق المفاوض فرصة جيدة للتعلم، إذ من المناسب في هذه الحالة أن يعمل التنظيم توثيق الحالات التفاوضية لاسترجاعها ودراستها واستعمالها في تدريب الموظفين المرشحين للفتيان بعمليات تفاوض مستقبلاً وهذا ما يؤدي إلى تغير ملموس في إدراك نسيج المفاوضات والتعامل معه ضمن عمليات تفاوض جديدة تحقق نتائج أفضل للتنظيم وترتقي بأهدافه ومصالحه المتحققة (الشكل التالي) بما

يضمن التقدم للأفراد والتنظيمات ثم الـدول لأن عـدم التقـدم يعنـي تراجعـاً في حسـابات الزمن الذي يتغير ويتقدم بالضرورة.

شكل ( )

- تمثيل المساحة بين 2-3 منطقة الاتفاق والمصالح المشتركة للطرفين.

- تحقيق الفريق الأول مكاسب قبل نقطة التعادل وباتجاه الأهداف الأقل أهمية.

- تحقيق للفريق الثاني مكاسب أكبر بعد خط التعادل وباتجاه الأهداف الأكثر أهمية.

- يعمل التدريب والخبرات والتجارب السابقة على تعظيم المكاسب للطرفين لكنهـا لـن تكون متطابقة.

الفصل الخامس

خاتمة وشذرات

تقديم

يمثل هذا الفصل أبرز شذرات الفصول السابقة، حيث تم إعداده بطريقة تمكّن القارئ الكريم من استيعاب عالم التفاوض بسهولة ويسر تامين.

فالفصل يأتي على شكل شرائح واضحة المعالم ودقيقة للغاية تعمل على جَعْل القارئ الكريم ملماً إلماماً تاماً بحيثيات مادة التفاوض من كل جوانبها.

أشكال

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- أبو قحف، عبدالسلام: سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

2- جواد، شوقي ناجي وأبو الثمن، عباس غالي: التفاوض مهارة واستراتيجية، بغداد مطبعة الفنون، 1991.

3- د. الحسن، حسن: التفاوض: فن ومهارة، سلسلة البحوث والدراسات، عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1989.

4- الحسن، خالد: الاتفاق الأردني الفلسطيني للتحرك المشترك، عمان: دار الجليل للنشر، 1985.

5- الحديثي، هاني إلياس: في عملية صنع القرار السياسي الخارجي، منشورات وزارة الثقافة، سلسة دراسات (319) بغداد: دار الحرية للطباعة، 1982.

6- حداد، عوض: «أساسيات التفاوض الفعال»، ورقة علمية، برنامج الإدارة العليا الذي عقد في معهد الإدارة العامة، عمان: 1989.

7- حمارشة، ياسين، التفاوض. معهد الإدارة الأردني، 1996.

8- د. الخضيري، محسن أحمد: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: دار النمر للطباعة، مكتبة مدبولي، 1990.

9- د. دره، عبدالباري «التفاوض: مفهومه، نماذجه الفكرية، أنماط علاقاته، ومهارات المفاوض الفعال» ورقة علمية، مكتبة معهد الإدارة العامة، جامعة اليرموك، 1983.

10- د. الدهان، ميمون: «إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة» مجلة دراسات، المجلد الثالث عشر، الجامعة الأردنية، عمان، 1986.

11- د. الدوري،حسين: «طرق وأساليب التفاوض» ورقة علمية، معهد الإدارة العامة، عمان: 1982.

12- ساويرس، منصور: «مجموعة محاضرات وزعت في ندوة تنمية المهارات الفنية لمديري المكاتب التي نظمها الخبراء العرب في الهندة والإدارة»، والتي عقدت في عمان: 12 /9-16-9-1992.

13- طلفاح، خير الله: كيف السبيل إلى الله: علي بن أبي طالب، الجزء الخامس عشر، بغداد: دار الحرية للطباعة، 1982.

14- د. عبدالعال، سيد محمد: «المهارات السلوكية للتفاوض»، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 66، 1990.

15-غوشة، زكي راتب: قاموس الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، عمان: 1975.

16- فهمي، إسماعيل: التفاوض من أجل السلام في الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1985.

17- فيشر، روجر واوري، وليم: فن التفاوض: الوصول إلى نعم دون استلام ترجمة منى الأعرج، بغداد: منشورات مجلة الصناعة، طبع الدار العربية، 1989.

18- د. القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان: مطبعة بنك البتراء، 1989.

19- د. معلا، ناجي: التفاوض: الاستراتيجية والأساليب، مدخل في الحوار الإقناعي، الطبعة الثانية، عمان: 2000.

20- هاوفر، دنيس: «كيف تحسن مهاراتك التفاوضية» من منشورات مؤسسة الكسـندر هاملتون، عمان: معهد الإدارة العامة، 1982.

21- هيكل، محمد حسين: «حياة محمد»، الطبعة الثالثة عشر ـ القـاهرة: مكتبـة النهضـة المصرية، 1968.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Armstrong, F (2008). Online Negotiations. Harvout, New York, U.S.A.

Butterworth, N and Slimmer, Q. (2005). «The roots in Unique negotiation skills», Journal rof HRM, Vol.3, Noll, pp 76-79.

Bloom, Q (2007) Directing Negotiations. Vantage Press, New York.

Bricks, A, and Roony, F (2008), The Art and Science of Negotiations. Armour Publishers, Canada.

Livney, R. (2007). Better Negotiations for Excellent Results, Prentice – Hall, Pearson, Upper Saddle, New Jersey, U.S.A.

Parkinson, S.(2008). Negotiations: Text & Cases. Harcour, New York, U.S.A.

Summerland, K. (2006). Planning Negotiations. Vantage Press, New York, U.S.A.

Smith, J (2006), Negotiation Skills and Tactics. Butter – Worth, Heinemann, Australia.